



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“LOS FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL QUE INFLUYEN EN LA
INTENCIÓN DE ROTACIÓN Y QUE CAUSAN ROTACIÓN DE PERSONAL
EN CASINOS Y TRAGAMONEDAS”**

Trabajo de Investigación presentado para optar por el grado de Bachiller en
Administración con mención en Dirección de Empresas que presenta:

Luis Arturo Olarte Artieda

Asesor: Varinia Bustos Alva

Lima – Perú

Agosto de 2019

Agradecimientos:

A la profesora Varinia Bustos por su guía y soporte en cada momento de consulta y a lo largo de todo el tiempo para la elaboración de esta investigación.

A la profesora Eliana Franco y al profesor Eduardo Mantilla por su ayuda y colaboración en cada momento requerido.

Dedicatoria:

Como sencillo gesto de agradecimiento, le dedico este trabajo de investigación a mi hermana Sofía, por su apoyo incondicional y espíritu alentador para lograr mis metas y objetivos.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ABSTRACT.....	01
RESUMEN.....	02
INTRODUCCIÓN.....	03
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	04
1.1 Descripción de la situación problemática.....	04
1.2 Formulación del problema.....	05
1.2.1 Problema general.....	06
1.2.2 Problemas específicos.....	07
1.3 Determinación de objetivos.....	07
1.3.1 Objetivo general.....	07
1.3.2 Objetivos específicos.....	07
1.4 Justificación de la investigación.....	08
1.5 Viabilidad.....	08
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	09
2.1 Satisfacción Laboral.....	09
2.1.1 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.....	11
2.1.1.1 Referencia a la motivación.....	13
2.1.2 Definición de variables de la Satisfacción.....	14
2.1.2.1 Factores extrínsecos.....	14
a. Políticas de la organización.....	15
b. Salario.....	16
c. Condiciones de trabajo.....	16
d. Estilo de Supervisión.....	17
e. Relaciones interpersonales.....	17
2.1.2.2 Factores intrínsecos.....	17
a. Logro.....	18
b. Reconocimiento.....	18
c. Responsabilidad.....	19
d. Crecimiento y desarrollo personal.....	20
e. Avance de la carrera.....	21
f. Tipos de horarios de trabajo.....	23
2.1.3 Rotación de personal.....	23
2.1.4 Intención de rotación.....	26
2.2 Antecedentes empíricos de la investigación.....	27
2.3 Contexto de la investigación.....	30
2.4 Hipótesis.....	32
2.4.1 Hipótesis Principal.....	33
2.4.2 Hipótesis Secundarias.....	33
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	34
3.1 Diseño de la investigación.....	34
3.2 Población y muestra.....	34
3.2.1 Población objetivo.....	34
3.2.2 Método de muestreo.....	35

3.2.3 Tamaño de la muestra.....	35
3.3 Método de recolección de datos.....	35
3.3.1 Instrumentos de medición.....	35
a. La escala general de satisfacción.....	36
b. Cuestionario de intención de renuncia voluntaria.....	37
3.3.2 Validación de instrumentos por expertos.....	38
3.4 Método de análisis de datos.....	38
3.5 Desarrollo de Prueba piloto.....	39
3.5.1 Procedimiento.....	39
3.6 Resultados preliminares de prueba piloto.....	40
3.6.1 Confiabilidad de los instrumentos.....	40
3.6.2 Resultados descriptivos de las variables sociodemográficas.....	42
3.6.3 Resultados del objetivo general.....	46
3.6.4 Resultados de los objetivos específicos.....	47
3.6.5 Prueba de hipótesis.....	52
CAPÍTULO IV: DISCUSIONES Y CONCLUSIONES.....	53
4.1 Discusiones.....	53
4.2 Conclusiones.....	55
CAPÍTULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS.....	61
1. Matriz de consistencia.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Necesidades de Maslow.....	10
Tabla 2: Factores Higiénicos y Motivadores.....	12
Tabla 3: Diferencias entre capacitación y desarrollo.....	21
Tabla 4: Sistema de desarrollo de la carrera profesional.....	22
Tabla 5: Escala general de satisfacción.....	36
Tabla 6: Cuestionario de intención de renuncia voluntaria.....	37
Tabla 7: Ficha técnica de la investigación.....	38
Tabla 8: Medidas de confiabilidad del Alfa de Cronbach.....	40
Tabla 9: Alfa de Cronbach para cuestionario en general de satisfacción laboral....	40
Tabla 10: Alfa de Cronbach para cuestionario factores intrínsecos.....	41
Tabla 11: Alfa de Cronbach para cuestionario factores extrínsecos.....	41
Tabla 12: Alfa de Cronbach para cuestionario de intención de rotación.....	42
Tabla 13: Regresión de intención de rotación versus factores extrínsecos.....	46
Tabla 14: Regresión de intención de rotación versus factores intrínsecos.....	46
Tabla 15: Regresión de intención de rotación versus factores de satisfacción.....	51
Tabla 16: Regresión de intención de rotación versus percepción de la satisfacción general.....	52
Tabla 17: Regresión de intención de rotación versus modalidad régimen laboral..	53
Tabla 18: Regresión de intención de rotación versus posibilidad de promoción....	53

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Fórmula de rendimiento.....	14
Ecuación 2: Fórmula para calcular tasa de rotación de personal.....	25
Ecuación 3: Ecuación de ejemplo.....	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teoría de la Motivación – Higiene.....	12
Figura 2: Distribución del género del personal de casinos y tragamonedas.....	42
Figura 3: Distribución de edades del personal de casinos y tragamonedas.....	43
Figura 4: Distribución del estado civil del personal de casinos y tragamonedas...	43
Figura 5: Distribución de cantidad años trabajando casinos y tragamonedas.....	44
Figura 6: Distribución de casinos y tragamonedas de acuerdo a la información brindada por los encuestados.....	45
Figura 7: Distribución de puestos de trabajo de acuerdo a la información brindada por los encuestados.....	45
Figura 8: Distribución del nivel de satisfacción de acuerdo a la satisfacción general de los trabajadores de casinos y tragamonedas.....	47
Figura 9: Distribución del nivel de satisfacción general de los trabajadores de casinos y tragamonedas.....	47
Figura 10: Distribución del nivel de satisfacción de acuerdo a los factores intrínsecos de satisfacción de los trabajadores de casinos y tragamonedas.....	48
Figura 11: Distribución del nivel de satisfacción de acuerdo a los factores extrínsecos de satisfacción de los trabajadores de casinos y tragamonedas.....	49
Figura 12: Distribución del nivel de satisfacción de acuerdo al horario de trabajo.	49
Figura 13: Distribución del nivel de satisfacción de acuerdo al régimen laboral rotativo.....	50
Figura 14: Distribución de la intención de rotación del personal de casinos y tragamonedas.....	51

ABSTRACT

Job satisfaction is a complex issue that has been studied for more than two centuries, depending on the level of job satisfaction of the worker, he or she will intend to remain or retire from the company, causing staff turnover. The objective of this research is to identify these factors of job satisfaction that influence the decision of the worker to leave a company in the Gambling Industry (casinos and slots) in Lima, Perú.

For this, 103 workers who are currently working have been surveyed, through a questionnaire of job satisfaction that contains the two large dimensions, intrinsic and extrinsic, and the variable of rotation intention to know the level of job satisfaction and rotation intention of casinos and slots machine staff.

It was concluded that job satisfaction has a negative relation with the intention of rotation, but not all variables are what would cause staff turnover, only some were the most significant. At the end of the whole study, it is proposed that the companies dedicated to gambling business improve the level of satisfaction of the staff, and place major efforts on these significant variables, to minimize the intention of rotation and not to fall in personnel rotation, because on the way it is possible that not only lose good talents for the company, but also can generate high costs for the organization.

KEY WORDS: Job satisfaction, staff turnover, gambling industry, two factor theory, salary, work schedule.

RESUMEN

La satisfacción laboral es un tema complejo que está siendo estudiado desde hace más de dos siglos, dependiendo del nivel de satisfacción laboral del trabajador, éste tendrá la intención de permanecer o retirarse de la empresa ocasionando así, la rotación de personal. El objetivo de esta investigación es identificar dichos factores de satisfacción laboral que influyen en la decisión del trabajador en abandonar alguna empresa dedicada a la explotación de juegos de azar (casinos y tragamonedas) de Lima, Perú.

Para ello, se ha encuestado a 103 trabajadores que se encuentren actualmente laborando, a través de un cuestionario de satisfacción laboral que contiene las dos grandes dimensiones, intrínseca y extrínseca, y la variable de intención de rotación para conocer el nivel de satisfacción laboral y la intención de rotación del personal de casinos y tragamonedas.

Se llegó a la conclusión que la satisfacción laboral tiene una relación negativa con la intención de rotación, pero no todas las variables son las que ocasionarían la rotación de personal, sólo algunas fueron las más significativas. Al final de todo el estudio, se propone que las empresas dedicadas a la explotación de juegos de azar mejoren el nivel de satisfacción del personal, y coloquen esfuerzos en esas variables significativas, para minimizar la intención de rotación y no caer en rotación de personal, porque en el camino es posible que no sólo pierdan buenos talentos para la empresa, sino también genere altos costos para la organización.

PALABRAS CLAVE: Satisfacción laboral, rotación de personal, explotación de juegos de azar, teoría de los dos factores, salario, horarios de trabajo.

INTRODUCCIÓN

Para el buen desempeño, rendimiento y logro de objetivos de las compañías es necesario que la empresa cuente con un capital humano que se sienta cómodo y motivado dentro de un ambiente adecuado para realizar sus actividades y tareas encomendadas. Las estrategias que son desarrolladas e implantadas por la alta dirección deben de llegar a todo el personal con la misma visión y sobre todo generar el compromiso de éstos hacia los objetivos de la empresa.

Se presume que, desde que el colaborador firma un contrato laboral debe de seguir fielmente todas las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos por la empresa, y de esta forma colaborar con el crecimiento y desarrollo de la compañía. Del otro lado, la empresa deberá de proporcionar a los colaboradores de todos los recursos, herramientas y el ambiente necesario que ayuden y faciliten, al mismo, este logro de objetivos.

¿Qué es lo que sucede cuando la empresa sólo se enfoca en generar mayores resultados y logros de objetivos sin tener en cuenta que el colaborador necesita una serie de factores que ayuden y motiven su rendimiento para todas esas tareas y actividades encomendadas?

Si la empresa no se preocupa por el colaborador, como es lógico, poco a poco se sentirá desmotivado y empezará a buscar nuevos rumbos en donde su trabajo sea mejor recompensado y valorado, de esta manera, la empresa empezará a sufrir pérdidas de personal llamada comúnmente rotación de personal.

En algunas ocasiones, la empresa sufre pérdidas muy importantes de colaboradores clave por el sólo hecho de no haber tomado el tiempo en conocer y brindar lo que el colaborador realmente necesita dentro de la empresa.

Estas pérdidas también afectan a la empresa ya que, cada colaborador es una inversión de tiempo y dinero desde las diferentes etapas de la selección de personal, capacitación y otros gastos que la empresa haya realizado para la incorporación del nuevo trabajador.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

Partiendo desde el concepto, “la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (David, 1997, p.8), entendemos que la visión de los dueños y directivos de la empresa se encaminará, a través de estrategias, al logro de objetivos, y esta visión, descansará en todos y cada uno de los trabajadores de la empresa.

Para eso, la organización requiere que sus colaboradores cumplan con ciertas características que los ayuden a alcanzar dichas metas y sobre todo que el colaborador se sienta como una parte importante dentro de la empresa, en todos los aspectos. Existen diferentes teorías acerca de los factores que pueden influir en la satisfacción del personal y definitivamente factores clave que determinarían los buenos resultados en la empresa.

Para entender más acerca de cómo el colaborador puede sentirse bien dentro de su empresa y poder brindar su mayor esfuerzo para el crecimiento de la compañía, se deberá tener en cuenta una serie de factores e indicadores que darán luces de cómo se sienten los empleados en la empresa, por ejemplo: según Frederick Herzberg (1959), en su teoría de los dos factores, define que existen factores higiénicos y motivadores que explican el comportamiento de los trabajadores basados en su satisfacción, y este comportamiento repercutirá en el rendimiento para la empresa.

Por otro lado, Warr, Cook y Wall (1979), al crear la escala general de satisfacción, concuerdan también, siguiendo a Herzberg, que la satisfacción laboral tiene dos tipos de factores: extrínsecos (higiénicos) e intrínsecos (motivadores), en donde el primero se refiere a todo lo relacionado con la empresa como: el salario, prestaciones, jornada laboral, etc... y el segundo indica lo relacionado directamente con el colaborador como: el reconocimiento en su área de trabajo, responsabilidad, posibles promociones, desarrollo, etc...

Podemos comprender que, sí existen factores que pueden influir directamente en la satisfacción laboral y si las empresas detectan a tiempo estos factores pueden lograr

mejores resultados, incrementar la satisfacción laboral y disminuir con esto otro factor importante como es la rotación de personal.

Werther y Davis (2008) mencionan que, como resultado de un descuido en los objetivos y las necesidades de los trabajadores, el absentismo en el trabajo, los conflictos internos y la tasa de rotación de la empresa sube, asimismo, esta rotación de personal tiene un costo alto para la organización, ya que al momento de la desvinculación laboral se añaden los gastos de reclutamiento, selección y otros que hayan sido realizados al momento de la contratación y durante el tiempo que el trabajador estuvo en la empresa.

En Mayo del 2016, la empresa “Trabajando Perú” realizó una encuesta a 2,050 personas sobre la satisfacción laboral, obteniendo los siguientes resultados: Un 76% de peruanos respondió negativamente ante la pregunta ¿Eres feliz en tu trabajo?, de este porcentaje el 22% indicó que es porque no está en un trabajo desafiante, 20% señaló que no cuenta con buen clima laboral, 19% indicó que su jefe no es un buen líder, 12% dice que es porque no está conforme con su remuneración, 10% indica que su empresa no le retribuye sus logros, 10% lo atribuye a que no puede aportar nuevas ideas, 7% porque no le entregan posibilidades de ascenso. (*Trabajando.pe*, 2016)

Asimismo, según estudios de Saratoga de Price Water House Coopers, el índice promedio de rotación laboral en el Perú llega a 20,7%, mientras que en Latinoamérica es del 10,9%. Y si de rotación voluntaria se trata, ésta alta proporción se mantiene: en Latinoamérica es de 5,4%, mientras que en el Perú llega a 9,8%. (*El Comercio*, 2011)

1.2 Formulación del problema

En el año 1991 entra en operación la primera sala tragamonedas en el Perú. En ese entonces quien otorgaba la licencia de funcionamiento para este tipo de negocio era la municipalidad del distrito en donde se encontraba la sala tragamonedas. La importación de las primeras máquinas tragamonedas al Perú fue de procedencia española a través de la empresa operadora Recreativas del Perú S.A. En esos tiempos las únicas formas de apuesta en el país eran los bingos, loterías y apuestas de caballos. (*Casino, turismo y entretenimiento*, 2016)

Hoy en día, existen 749 salas de juego las cuales incluyen 17 casinos. Asimismo, existe una variedad de 40 juegos de mesa y más de 250 juegos de máquinas tragamonedas. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, [Mincetur], 2018). Las operaciones de casinos son realizadas 24 horas, esto incluye obviamente, trabajar de madrugada, y el personal que labora dentro de un casino deberá estar listo no sólo para adecuarse a estos horarios, que en su mayoría son rotativos con turnos de mañana, tarde y noche, sino que también a un nuevo estilo de vida, ya que dormirán de día y trabajarán de noche.

Teniendo en cuenta que es un sector con muchos distintivos en los horarios y diversidad en las actividades que realiza, existe una rotación de personal muy alta. Por ejemplo: la empresa Newport Capital SAC. “Sufre de una elevada rotación del personal operativo que puede llegar en algunos cargos al 75% anual y en mandos medios en el orden del 10% anual”. (Armas y Ormeño, 2018, p.16)

De este modo, la insatisfacción laboral dará como resultado algo inevitable y que se traduce en rotación de personal. La rotación del personal se ha definido de diferentes formas. Figueredo (2012) sostiene que, es la relación entre el total de colaboradores que se retiran e ingresan a la organización con respecto al total de trabajadores de la empresa. (Chaparro, 2015, p.76)

Otra definición, [Para] González (2014) indica que, la rotación del personal es: “el grado de movilidad interna de los empleados, evitable o inevitable, saludable o no saludable para una organización”. (González, 2015, p.76)

Por lo anterior, resulta de interés conocer las relaciones existentes entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en empresas de casinos y tragamonedas.

1.2.1 Problema general

- ¿De qué manera los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral explican la intención de rotación de personal de casinos y tragamonedas?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción general del personal de casinos y tragamonedas?
- ¿Cuál es el nivel de la insatisfacción general del personal de casinos y tragamonedas?
- ¿Cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto a los factores intrínsecos?
- ¿Cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto a los factores extrínsecos?
- ¿Cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto al horario de trabajo?
- ¿Cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto al régimen laboral rotativo?
- ¿Cómo se encuentra la intención de rotación en el personal de casinos y tragamonedas respecto al régimen laboral rotativo?
- ¿Cuáles son los factores de satisfacción laboral más relevantes que xpl la intención de rotación del personal de casinos y tragamonedas?

1.3 Determinación de objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Determinar la influencia de los factores intrínsecos y extrínsecos de satisfacción laboral en la intención de rotación de personal en casinos y tragamonedas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Objetivo específico 1.- Determinar el nivel de satisfacción general del personal de casinos y tragamonedas.
- Objetivo específico 2.- Determinar el nivel de la insatisfacción laboral del personal de casinos y tragamonedas.
- Objetivo específico 3.- Determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto a los factores intrínsecos.
- Objetivo específico 4.- Determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal respecto a los factores extrínsecos.

- Objetivo específico 5.- Determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto al horario de trabajo.
- Objetivo específico 6.- Determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto al régimen laboral rotativo.
- Objetivo específico 7.- Determinar cómo se encuentra la intención de rotación en el personal de casinos y tragamonedas.
- Objetivo específico 8.- Determinar cuáles son los factores de satisfacción laboral más relevantes para explicar la intención de rotación del personal de casinos y tragamonedas.

1.4 Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad identificar los posibles factores que influyen directamente en la satisfacción laboral, tomando como base los factores extrínsecos e intrínsecos y que, como consecuencia pueden ocasionar rotación de personal en el sector de explotación de juegos de azar. Asimismo, determinar cuál es la variable que tiene un mayor impacto en la rotación de personal.

Por otro lado, la presente investigación pretende contribuir con las empresas de casinos y tragamonedas a reconocer éstos factores, identificarlos y tenerlos en cuenta para ayudar a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores actuales y los que están por venir, asimismo mejorar: el rendimiento de la empresa, la satisfacción del trabajador, disminuir la rotación de personal y no sea un obstáculo para el logro de objetivos.

De esta manera, tanto la empresa como el trabajador gocen de una relación, a largo plazo, que permita la estabilidad empresarial y la satisfacción laboral del trabajador.

1.5 Viabilidad

Esta investigación tomará como muestra a los trabajadores de las empresas del sector de casinos y tragamonedas (que actualmente se encuentren laborando en algún casino o tragamonedas de la ciudad de Lima, Perú). De esta manera, se tendrá acceso a todo el personal activo de este rubro que nos permita cumplir con los objetivos de este trabajo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un tema complejo y estudiado a principios del siglo XIX. Existen diversos estudios acerca de la satisfacción laboral y ha sido relacionado muchas veces en que la satisfacción laboral, era pues, solamente, el incremento del salario como recompensa por la producción realizada. [Para] Aguilar, Cruz y Zumaya (2016) indican que, según Frank Taylor (1911) consideraba a los trabajadores como parte de la maquinaria de aquellos días, asume que la satisfacción laboral se relaciona directamente con el salario y se debían de manejar de la forma más eficiente posible. (García, Pérez y Cruz, 2016).

Es así que, Taylor crea un sistema por el cual se compensaba al trabajador por la cantidad que producía, hasta lo que solicitaba la empresa como parte de su producción diaria y también lo adicional producido durante el día, de esta manera los empleados podrían incrementar sus salarios significativamente con la producción extra. Siendo así el principal motivador, el dinero. (Ibáñez, 2005)

Por su parte, Hoppock (1935) sostiene que la satisfacción laboral es: “una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo”. (Sánchez, 2007, p. 226)

Mumford (1976), Holland (1985) o Michalos (1986) conciben la satisfacción laboral como: “el nivel de ajuste que el sujeto experimenta entre sus necesidades, sus expectativas y las prestaciones que el trabajo le ofrece”. (Sánchez, 2007, p. 226)

Según Aguilar, Cruz y Zumaya (2016) definen la satisfacción laboral como el estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva en el trabajo y esto se refiere a como la gente se siente con los diferentes aspectos de su trabajo (p.235) (García, Pérez y Cruz, 2016).

Robins (1994), sostiene que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta el colaborador con respecto a su trabajo, por su parte Bohlander y Snell (2009)

indican que los empleados pueden ajustar su trabajo, adaptarlo y acomodar sus estilos de vida particulares y, al hacerlo, obtienen mayor satisfacción en el puesto que desempeñan.

Alles, (2008) comenta que, la satisfacción del colaborador, desde la óptica de la empresa, es una combinación de los planes de carrera basados en competencias del puesto y en las del mismo trabajador que ocupa eventualmente la posición.

Basados en los estudios de Rahman y Zanzi (1995), quienes estudiaron la relación entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral examinando las características órgano – mecánicas de una organización que reflejan lo burocrático, rígido y tradicional versus el proceso orientado, más adaptativo, lograron determinar que la satisfacción laboral no está influida por las mismas variables en todas las industrias, cada rubro tiene su propia particularidad en las variables. (Sánchez, 2007)

[Para] Aguilar, Cruz y Zumaya (2016) indican que, Maslow (1943) la satisfacción laboral existe cuando las necesidades de la persona se obtienen por medio de su trabajo y su entorno. Asimismo, [Para] Atzín y Martínez (2016) Maslow (1954) desarrolló un modelo o teoría indicando cinco tipos de necesidades que guardan relación jerárquica, el objetivo era demostrar que a lo largo de la vida, el hombre busca incansablemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas. (García, Pérez y Cruz, 2016).

“Maslow creía que existen varios tipos diferentes de necesidades en los trabajadores, y que éstas necesidades guardan relación una con la otra de una jerarquía.” (Ibáñez, 2005, p.542). Por ello, nombra las siguientes necesidades:

Tabla 1: Necesidades de Maslow

Necesidad:	Relacionada con:	Ejemplo:
Fisiológica	Necesidades relacionadas con la propia supervivencia.	Comer Dormir Salud Sexo
Seguridad	Necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo.	Seguridad Protección Comodidad Economía

Social	Necesidad de amistad, de afecto y aceptación en interacción con otras personas.	Aceptación Pertenencia Amor Participación
Estima	Necesidad de reconocimiento propio y externo.	Reconocimiento Confianza Éxito Prestigio
Autorrealización	Necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo potencial que posee el individuo.	Auto cumplimiento Vencer retos Trascendencia Logro

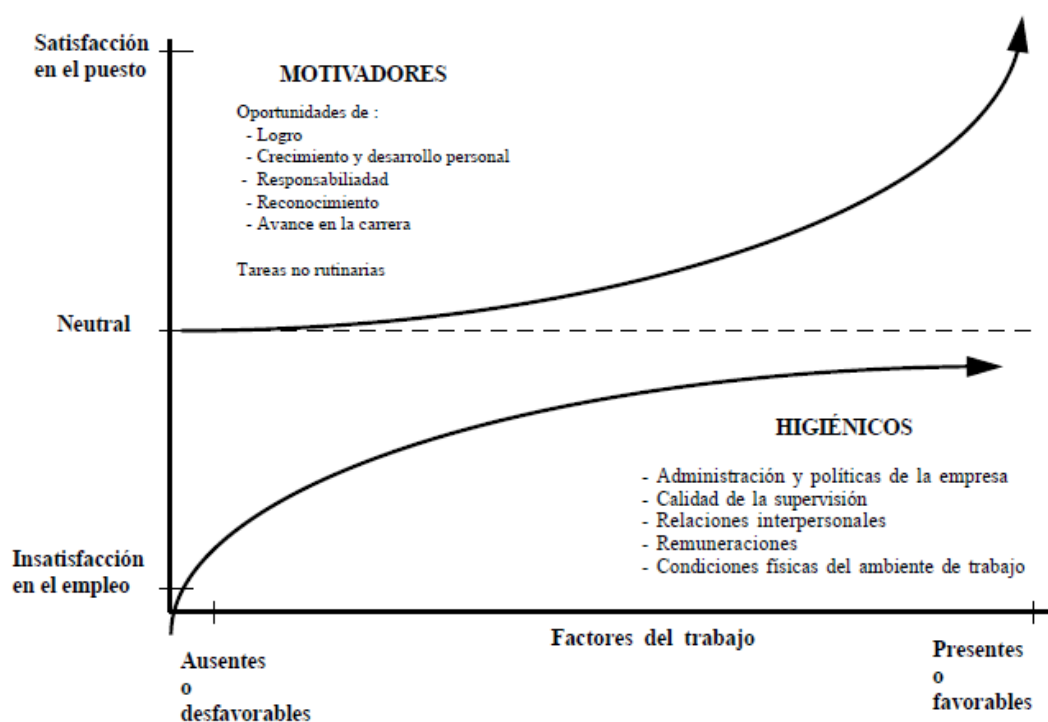
Fuente: Elaboración propia (Aguilar, Cruz y Zumaya 2016; Ibáñez, 2005)

2.1.1 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg concluye que la motivación laboral se deriva de dos grandes conjuntos:

El primero es denominado factores de higiene, según Atzín y Martínez (2016) estos actúan de manera análoga a los principios de la higiene médica, eliminando o previniendo los riesgos en la salud y se asocian con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguran tener en sus trabajos. Estos factores de higiene abarcan factores como la supervisión, las relaciones interpersonales, condiciones físicas del trabajo, entre otros. Cuando estos factores no están presentes o son aplicados de una forma errónea no se logra satisfacción en el empleado, por otro lado, cuando están presentes no originan motivación, ya que sólo contribuyen a disminuir o eliminar los niveles de insatisfacción laboral. (García, Pérez y Cruz, 2016)

El segundo conjunto es denominado factores motivadores, estos son factores que se asocian directamente con las experiencias satisfactorias de los empleados y que se atribuyen a los contenidos en sus puestos de trabajo. Estos factores motivadores abarcan aspectos como la sensación de realización personal, el reconocimiento, la responsabilidad, entre otros. Cuando estos factores están presentes en la empresa, ayudan a provocar en el empleado un alto nivel de motivación y contribuyen a incrementar la satisfacción del colaborador. (Manso, 2002)

Figura 1: Teoría de la Motivación – Higiene

Fuente: Manso, 2002, pág. 82

Podemos comprender que, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción, pero la ausencia de estos puede generar insatisfacción. Por otro lado, los motivadores dan origen a la satisfacción y no crean insatisfacción.

Tabla 2: Factores Higiénicos y Motivadores

Factores Higiénicos (Son extrínsecos o ambientales)	Factores Motivadores (Son intrínsecos)
Políticas de la organización	Logro
Salario	Reconocimiento
Condiciones de trabajo	Responsabilidad
Estilo de supervisión	Crecimiento y desarrollo personal
Relaciones interpersonales	Avance de la carrera
Comentario: La relación del colaborador con las condiciones que brinda la empresa puede evitar la insatisfacción en el trabajo.	Comentario: La relación del colaborador con el cargo que desarrolla en la empresa aumenta la satisfacción en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Acerca del ambiente extrínseco, [Para] Aguilar, Cruz y Zumaya (2016) indican que, House y Mitchell (1974) sostuvieron que el ambiente de trabajo es del interés de los empleados porque debe permitirles bienestar personal y facilitación para hacer un buen trabajo. Mientras sea un ambiente cómodo y de adecuado diseño, dará como resultado un mejor desempeño y favorecerá en la satisfacción del empleado. (García, Pérez y Cruz, 2016).

Por otro lado, Aguilar, Cruz y Zumaya (2016) sostiene que respecto a la satisfacción intrínseca los psicólogos la han definido “como aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal. La motivación intrínseca no nace con el objetivo de obtener resultados, sino que nace del placer que se obtiene al realizar una tarea, es decir, el proceso de realización en sí.” (p.241) (García, Pérez y Cruz, 2016).

Ahora, para la medición de la satisfacción laboral y tomando como base la teoría de Frederick Herzberg, Warr, Cook y Wall (1979) desarrollaron la Escala General de Satisfacción, que incluye 15 variables que permiten conocer y comprender de una manera más fácil, a través de una escala más corta y robusta, las dos dimensiones de factores intrínsecos y extrínsecos de las condiciones de trabajo. (Pérez, Fidalgo, 1999)

Adicionalmente, Herzberg sostiene que la motivación proviene del interior y no del gerente. Si se conservan los factores de higiene podrá impedirse que el colaborador se encuentre insatisfecho, pero no hará que esté motivado. Deben de existir ambos factores para que ocurra motivación de personal. (Ibáñez, 2005).

2.1.1.1 Referencia a la motivación

“Los que tenemos muchos años de experiencia sabemos que, en ocasiones la intersección de los dos subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente y falta algo más: la motivación”. (Alles, 2008, p.44)

En relación a la motivación Alles (2008) comenta que:

En nuestro años largos de experiencia hemos conocido casos en los que una empresa ofrece a un colaborador una posición que a los ojos de todos es muy atractiva, ya que mejora el nivel y la retribución, pero, provocando una sorpresa

generalizada, la persona en cuestión no se siente motivada con ello, y prefiere su actual posición (p.45).

Es entonces, que la motivación del colaborador no necesariamente será lo que la empresa crea que el trabajador necesita, un ascenso por ejemplo, para que cumpla con sus funciones correctamente y mejore su calidad de vida. Nos lleva a la reflexión de que existe el factor de elección y preferencia por parte del colaborador en la cual elegirá, no necesariamente, lo que la empresa pensó que era una motivación.

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardin (1997) la motivación es determinante para el rendimiento, ya que la fórmula que presentan a continuación muestra como un alto nivel de habilidades puede producir un bajo nivel de rendimiento si éste se combina con un bajo nivel de motivación, asimismo, un alto nivel de motivación no puede compensar una carencia de habilidades

Ecuación 1: Fórmula para calcular el rendimiento

$$\text{Rendimiento} = \text{Habilidades} * \text{Motivación}$$

Fuente: Gómez-Mejía, Balkin y Cardin, 1997, pág. 136

La motivación resulta muy difícil de medir y ésta depende más del contexto en el que se encuentre que las habilidades, por ejemplo situaciones variables en el día a día en el trabajo como: lo bien que se puede llevar el colaborador con el jefe y el salario que reciba el trabajador.

2.1.2 Definición de variables de la Satisfacción

2.1.2.1 Factores extrínsecos

Herzberg sostuvo que, si los factores de higiene o extrínsecos son inadecuados los colaboradores se sentirán insatisfechos, e inclusive, si la empresa trata de aumentar más factores de higiene, como incentivos, buscando incrementar la motivación intrínseca, ésta será una forma inadecuada para tratar de motivar al colaborador, porque las necesidades de nivel inferior se satisfacen rápidamente. Como consecuencia el colaborador pedirá otro

aumento de salario y si éste no se da, habrá desmotivación porque es riesgoso basarse solamente en incentivos económicos. (Dessler y Varela, 2017)

A continuación se indican las variables que se consideran como parte de los factores extrínsecos.

a. Políticas de la organización

“Cuando las acciones de los directivos y las políticas de recursos humanos no están alineadas con los valores de la organización se produce una especie de disociación cognitiva que termina minando la confianza y quebrando el compromiso”. (Albertos et al., 2013, p. 282)

“La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad que enfrenta recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia cognoscitiva incrementa, las personas pueden emprender diversas acciones, incluso la de retirarse de la organización”. (Werther y Davis, 2008, p.228). Por otro lado, sólo cuando se inicia el trabajo, tanto el colaborador como la organización podrán detectar posibles áreas de conflicto. (Werther y Davis, 2008)

Podemos interpretar que, una vez que la persona esté dentro de la empresa podrá comparar sus expectativas, lo que esperaba, versus la realidad de la organización y las políticas que aplica. Dependiendo de estas emociones, sentimientos o ideas que la persona sienta, podrá tomar una decisión respecto al quedarse o marcharse de la organización.

“Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el departamento de capital humano contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción será positiva y constructiva”. (Werther y Davis, 2008, p.496). Es entonces que el departamento de recursos humanos es parte fundamental en la generación de satisfacción de los trabajadores, y que a la larga impactará en la productividad de la empresa.

b. Salario

Bohlander y Snell (2009) sostienen que, los trabajadores desean medios de compensación o remuneración que perciban como justos y proporcionales a sus habilidades y expectativas, y por otro lado, la empresa, ofrece a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. Asimismo, mencionan que, es imprescindible que la remuneración de un empleado sea equitativa en términos de lo que reciben otros trabajadores por sus contribuciones a la organización.

El salario que los empleados reciben no solo tiene un efecto directo en el nivel de vida de cada trabajador, sino también en su estatus y el reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera de su organización. (Bohlander y Snell, 2009)

“La compensación no financiera o extra monetaria incluye muchas formas de premios sociales y psicológicos, así como el reconocimiento y el respeto de otros y las oportunidades de desarrollo personal”. (Hellriegel, 2009, p.447)

Las empresas deberán encontrar el punto de equilibrio entre las compensaciones monetarias y no monetarias, el dinero es importante, y será un aliciente para el trabajador en mejorar su estilo de vida y estatus personal, pero enfocarse en el ámbito psicológico y social en algunas ocasiones puede resultar con mayor peso y mejor impacto en hacer sentir bien al colaborador dentro de la empresa. Esto repercutirá directamente en su rendimiento y por ende, se podrán lograr mejores resultados.

c. Condiciones de trabajo

Guerrero y Puerto (2007) indican que, realizar actividades bajo presión psicológica conlleva al trabajador a cuadros depresivos y en ocasiones algunos de estos se transforman en malestares físicos, como: dificultad para conciliar el sueño, fatigas, etc..., los cuales generarán en la empresa altas tasas de absentismo laboral. (Ccollana, 2014, p.55)

d. Estilo de Supervisión

Albertos et al., (2013) indican que, si el líder del grupo no cumple con lo que promete, consecuentemente, el resto no lo hará porque el compromiso viene desde la cabeza de la organización. “La cultura es esa especie de software mental que inspira los comportamientos que tenemos en las organizaciones (...); y, a la postre, la gestión de personas es la gestión de los comportamientos”. (Albertos et al., 2013, p. 282)

e. Relaciones interpersonales

Según Herriko, se ha demostrado como una necesidad básica del hombre, la necesidad de relacionarse y éstas relaciones son una parte importante para obtener bienestar, por ello, el vivir en conjunto y relacionarse en sociedades no es sólo favorable sino necesario. Cuando se es adulto, se van repartiendo caricias psicológicas: “una forma verbal o física en la que se le hace saber a otra persona que se han percatado de su presencia”. Estas caricias pueden ser estrechar manos, hacer señas, decir hola, comunicación verbal o lenguaje corporal, etc... (Billikopf, 2003)

“Los psicólogos han demostrado que las relaciones de trabajo influyen en la salud de la empresa y pueden hacer experimentar a ésta verdaderas enfermedades psicológicas, bajo el efecto de eventuales tensiones” (Francois., 1975, p. 470)

Las tensiones pueden ser entre los empresarios y trabajadores ya que, ambos presentan conflictos de intereses, entre los jefes y subordinados porque existen problemas en el mando, entre los grupos de trabajo por las rivalidades y/u opiniones contradictorias ente ellos, y entre los individuos por problemas en el cima general de la empresa. (Francois, 1975)

2.1.2.2 Factores intrínsecos

Por otro lado, el segundo conjunto de factores los cuales Herzberg los denomina motivadores, se asocian con la experiencia satisfactoria que los trabajadores experimentan en el contenido de sus puestos de trabajo, como el reconocimiento al desempeño y que provocan en el empleado un alto nivel de motivación. Esto le permitió

establecer a Herzberg uno de los principios más importantes en la motivación laboral: la satisfacción e insatisfacción. (Manso, 2002)

A continuación se indican las variables que se consideran como parte de los factores extrínsecos.

a. Logro

“Las metas fortalecen la conducta, motivan a esforzarse por alcanzar las difíciles y aceptadas; cuando no es fácil lograrlo favorecen la perseverancia”. (Cummings y Worley., 2007, p368).

Cuando a los empleados se les asigna metas concretas presentan un mejor rendimiento en el trabajo que cuando se les dice normalmente “pongan todo su empeño”, por ende, si las metas son más específicas se podrá aminorar la ambigüedad de las expectativas del trabajo y el trabajador se enfocará más en una conducta adecuada para lograr la meta. (Cummings y Worley, 2007)

La evaluación de este logro de metas constituye una brecha importante entre el establecimiento de nuevas metas y los sistemas de premiación que serán implantados por la organización. (Cummings y Worley, 2007)

b. Reconocimiento

Gómez-Mejía, Balkin y Cardin (1997) indican que los programas de reconocimiento al empleado estimulan las relaciones internas haciéndoles saber a los colaboradores de la empresa que la organización se preocupa por ellos, por sus ideas y que quiere recompensarlos por el esfuerzo realizado. El departamento de recursos humanos ayuda creando y manteniendo programas que reconozcan al trabajador por sus buenas labores y contribuciones para el éxito y logro de objetivos en la empresa.

“Los premios representan un incentivo eficaz para mejorar el desempeño del empleado y del grupo de trabajo. (...) los premios le causan gran satisfacción” (Cummings y Worley., 2007, p377).

Se entiende por incentivos a los pagos realizados a los trabajadores de una organización, por ejemplo: salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc... (Chiavenato, 2000). Serán la retribución que recibirán por el hecho de contribuir al logro de los objetivos que la empresa ha establecido.

Asimismo, Cummings y Worley (2007) añaden que, para motivar al desempeño se han basado siempre en los premios intrínsecos, pero hoy en día los profesionales de desarrollo organizacional ampliaron su radio de acción incluyendo tanto factores intrínsecos como extrínsecos que ayudan a mejorar el desempeño y la satisfacción del empleado, por ende, los sistemas de premiación se comportan como reforzadores a fin de asegurar que se repitan los resultados positivos más adelante.

Los profesionales del desarrollo organizacional vienen concentrándose más en el diseño e implementación de sistemas de premiación que se incluyan en la estrategia y en la estructura de la empresa. (Cummings y Worley, 2007) Asimismo, las recompensas que se puedan dar a los empleados pueden ser monetarias o no monetarias, el punto es que, el reconocimiento por parte de la empresa sea visible, de esta forma otros empleados puedan ver cuál es el comportamiento que se espera de ellos y el resultado que tendrán por el hecho de lograr objetivos para la empresa. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardin, 1997)

c. Responsabilidad

El administrador o gerente, en el caso que no sea el dueño de la compañía, es la primera persona que recibe la delegación de la responsabilidad de la empresa. (Reyes 1999).

“El enriquecimiento del puesto o expansión vertical del puesto se puede lograr aumentando la autonomía y responsabilidad de los empleados.” (Bohlander y Snell., 2008, p156)

Bohlander y Snell (2008) sostienen que para enriquecer los puestos de los empleados los gerentes pueden emplear estos cinco factores:

- Aumentar el nivel de dificultad y responsabilidad del puesto

- Permitir que los empleados tengan más autoridad y control sobre los resultados del trabajo.
- Proporcionar a los empleados, de manera directa, informes sobre el desempeño en el puesto a nivel individual o por unidad.
- Agregar nuevas tareas al puesto que requieran capacitación y crecimiento.
- Asignar tareas específicas a las personas para darles la oportunidad de que se vuelvan expertos. (pág. 156)

Dependiendo la posición en la que se encuentre el colaborador, los factores mencionados permiten al empleado tener un papel más importante en el proceso de toma de decisiones e involucrarse más en la dirección y control de su propio trabajo. Es preciso tener en cuenta que no todos los empleados buscan obtener nuevas responsabilidades y nuevos retos en su trabajo ya que, algunos están contentos con sus puestos rutinarios que no conllevan más responsabilidades.

d. Crecimiento y desarrollo personal

“Aunque la capacitación (...) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades”. (Werther y Davis, 2008, p252). Asimismo, “El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral”. (Werther y Davis, 2008, p252)

Werther y Davis (2008) afirman que, aunque pareciera que la distinción entre capacitación y desarrollo es imprecisa, ellos muestran el siguiente cuadro con claras diferencias.

Tabla 3: Diferencias entre capacitación y desarrollo

	Capacitación	Desarrollo
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

Fuente: Adaptado de Werther y Davis, 2008, pág. 253

Es entonces necesario que las empresas realicen programas de capacitación y desarrollo para el personal, de esta manera no sólo aportan en la mejora de la empresa a corto plazo, sino también en el desarrollo a futuro de la misma organización y cada trabajador.

e. Avance de la carrera

“El desarrollo de la carrera profesional (...) se trata de una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa.” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardin., 1997, p286)

Antiguamente las empresas establecieron programas de desarrollo de carrera profesional con el fin de cubrir sus necesidades empresariales, como: preparar a los empleados a cubrir puestos de dirección y no satisfacer las necesidades del empleado, sin embargo, actualmente, las organizaciones que cuentan con programas de desarrollo de carrera profesional tratan de satisfacer las necesidades de ambos, las de la empresa y las del colaborador. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardin, 1997)

Tabla 4: Sistema de desarrollo de la carrera profesional

Necesidades de la empresa	Cuestión	Necesidades profesionales individuales
¿Cuáles son las cuestiones estratégicas más importantes de la empresa para los próximos dos o tres años?		Cómo encontrar oportunidades profesionales dentro de la empresa que:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las necesidades y las exigencias claves que tendrá que afrontar la empresa en los dos o tres próximos años? • ¿Qué habilidades, conocimientos y experiencia claves se necesitarán para responder a dichas exigencias? • ¿Qué niveles de contratación serán necesarios? • ¿Dispone la empresa de la fortaleza necesaria para responder a las exigencias claves? 	<p>¿Se están perfeccionando los empleados de forma tal que la eficacia y la satisfacción personal del mismo estén vinculadas a la consecución de los objetivos de estratégicos de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilicen mis capacidades • Satisfagan mis necesidades de perfeccionamiento • Sean estimulantes • Se adecuen a mis intereses • Se adecuen a mis valores • Se adecuen a mi estilo personal

Fuente: Adaptado de Gómez-Mejía, Balkin y Cardin, 1997, pág. 288

Reyes (1999) considera que el ascenso es el cambio de un colaborador a un puesto de mayor importancia y de mayor salario, basándose en la antigüedad y capacidad del trabajador o una combinación de estos. Por otro lado, indica que la promoción se lleva a cabo exclusivamente por el empresario, basándose en un elemento meramente subjetivo: la confianza, y que, para no caer en arbitrariedad y que parezca favoritismo o mala voluntad, deberá basarse en elementos objetivos como: calificación de méritos o mejor aún la apreciación por resultados.

f. Tipos de horarios de trabajo

“En realidad, incluso la más pequeña de las carencias de sueño puede perjudicar significativamente nuestra salud, nuestro humor, nuestra capacidad cognitiva y nuestra productividad”. (Guías Harvard Business Review [HBR], 2014, p.89)

En el mundo de casinos y tragamonedas se trabaja de noche y madrugada, las horas de sueño son un factor que influye totalmente en el desempeño de los trabajadores, asimismo, las presión psicológica por el ambiente y las condiciones de trabajo son determinantes para la productividad del trabajador.

Los conceptos que se han revisado, nos indican que la satisfacción laboral en la empresa, depende pues, de una serie de factores, medibles, tanto internos como externos, una combinación que será la determinante para que el trabajador mantenga un alto nivel de satisfacción dentro de la organización, ya que sus necesidades y expectativas estarán cubiertas. Estos factores deberán ser medidos teniendo en cuenta el rubro o giro de la empresa, y como resultado de ello, comprender el nivel de satisfacción del colaborador durante el ejercicio de las labores que realiza.

2.1.3 Rotación de personal

La rotación de personal es un factor de gran impacto en las organizaciones. No obstante, muy pocas investigaciones han sido realizadas en el rubro de casinos y tragamonedas en el Perú.

Para Aguilar, Cruz y Zumaya (2016) una de las causas de la rotación de personal es la insatisfacción laboral, genera gastos tanto en la selección de personal y entrenamiento del mismo para lograr el nivel de competencia requerido por el puesto y la organización, por otro lado, crea un ambiente de tensión al no poder generar estabilidad necesaria para el logro de objetivos y metas de la empresa. (García, Pérez y Cruz, 2016).

Torn y Owen (1997) indican que los trabajadores se sienten insatisfechos con su trabajo, poco involucrados, menos comprometidos y propensos a dejar, la empresa,

cuando tienen expectativas vagas y no bien comunicadas acerca de su trabajo (Rodríguez et al., 2016).

Según Griffeth et al. (2000) existen tipos de rotación y tienen tres dimensiones: voluntaria o involuntaria, si el empleado decidió retirarse de la empresa o no, funcional o disfuncional, cuando la ausencia de un trabajador pueda causar daño a la compañía o no, evitable o inevitable, a pesar de costos negativos de la rotación de personal en algunas ocasiones puede brindar efectos positivos para la organización. (Rodríguez et al., 2016).

Por su parte, Morrell (2001) señala que existen tres características en la rotación de personal: la primera, voluntaria, que es relacionada usualmente con la satisfacción laboral de los colaboradores en la organización y es en la cual los investigadores ponen mayor atención. (Rodríguez et al., 2016). Por otro lado, Navarro (2008) Currivan (1999) indican que la rotación voluntaria es la conducta de abandono o cambio de empleo por parte del colaborador. (Torres, 2016).

Asimismo, Morrell et al. (2004) comentan la segunda característica, evitable, indicando que en algunas ocasiones es más beneficioso administrar la rotación de personal, que evitarla incrementando el salario, bajo esta óptica la pérdida del personal se traduce en bajas necesarias, por otro lado, Morrell et al. (2001) explican si la rotación es evitable los gerentes pueden intervenir e impedir la salida de colaboradores, evitando así costos para la empresa. (Rodríguez et al., 2016)

Y por último, funcionalidad, que para Dalton et al. (1981) muestra dos tipos de abandonos: funcionales y disfuncionales, el primero, relacionado con el cambio de colaboradores improductivos por productivos y el segundo como la pérdida de colaboradores productivos. (Rodríguez et al., 2016)

Asimismo, Bohlander y Snell (2009) afirman que la rotación de personal se refiere al movimiento de empleados que dejan la organización y que, normalmente los costos de la rotación de personal pueden dividirse en tres categorías: los costos de separación del empleado que se va (el que renuncia), los costos del reemplazo (el nuevo ingresante) y los costos de capacitación para el nuevo empleado.

Asimismo, indican que para calcular la tasa de rotación de personal, El Departamento de Trabajo de Estados Unidos sugiere la siguiente fórmula:

Ecuación 2: Fórmula para calcular tasa de rotación de personal

$$n = \frac{\text{Número de separaciones por mes}}{\text{Número total de empleados a mediados del mes}} * 100$$

Fuente: Bohlander y Snell, 2009, pág. 89.

Así, si hubiera 25 separaciones durante el mes y el número total de empleados a mediados del mes fuera de 500, la tasa de rotación de personal sería:

Ecuación 3: Ecuación de ejemplo

$$n = \frac{25}{500} * 100 = 5\%$$

Fuente: Bohlander y Snell, 2009, pág. 89.

Por otro lado, Glebeek y Bax (2004) sostienen que la rotación laboral es el conjunto de acciones que la empresa realiza desde que un colaborador deja la compañía hasta que es reemplazado por otro y que, puede ser utilizado como un indicador de productividad para la organización. (Rodríguez et al., 2016)

Teniendo en cuenta todas las acciones que se han de realizar una vez que no se cuenta con el colaborador en la empresa, podemos comprender que ésta incurrirá en costos. Bohlander y Snell (2009) nos comentan acerca de los costos de la tasa de rotación de personal:

Estos costos se estiman de manera conservadora en dos a tres veces el sueldo mensual del empleado que se va, y no incluyen los costos indirectos como la baja productividad del empleado antes de renunciar y el desánimo que experimentan los que se quedan y tienen que trabajar horas extras debido a la vacante. En consecuencia, reducir la rotación de personal podría dar como resultado ahorros significativos para una organización (p. 90).

Siguiendo a Alle et al. (2010) indican que cuando el colaborador se encuentra limitadamente satisfecho existen cuatro razones que incrementan la rotación de personal: malas condiciones de trabajo y actitudes, aparición de una mejor oferta laboral, deseo de buscar un mejor trabajo luego de que el trabajador logra ciertas metas y sin ninguna razón. (Rodríguez et al., 2016). En la contra parte, “(...) está demostrado que los profesionales con alto compromiso efectivo son menos propensos a abandonar la empresa, están mucho más entregados a su trabajo, (...)”. (Albertos et al., 2013, p.286)

Pero, cuando el departamento de recursos humanos gestiona y contribuye al logro de los objetivos personales de cada trabajador, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, esto consecuentemente favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal. (Werther y Davis, 2008)

Reyes (1999) sostiene que no se debe considerar, dentro de la rotación, el número de colaboradores que sale de una empresa y que no son sustituidos por otros, pues en este caso es posible que se trate de una reestructuración de la empresa, por otro lado, si ingresa un número de colaboradores a la empresa y éstos no van a formar parte de los ya existentes, no se debe considerar rotación ya que, es posible que la organización esté en crecimiento.

Por otro lado, Gómez-Mejía, Balkin y Cardin (1997) sostiene que la rotación de persona puede aportar ventajas para la empresa como: reducción de costes laborales, sustitución de colaboradores mediocres, aumento de la innovación y oportunidades para una mayor diversidad en la organización, asimismo, en la otra parte, el colaborador puede tener un beneficio producto de la ruptura con la empresa como: salir de una situación laboral desagradable, encontrar una organización menos tensa y satisfacción desde el punto de vista personal y profesional.

2.1.4 Intención de rotación

Según Rets y Molleman (2012) definen la intención de rotación como la voluntad del trabajador en retirarse de la empresa en la cual está trabajando, abandonándola o renunciando. (Cainicela y Pazos, 2016)

Asimismo, Souza-Posa et al. (2004) definen la intención de rotación como el reflejo de la probabilidad que el colaborador cambie de trabajo dentro de un determinado periodo de tiempo, siendo el precedente inmediato para la rotación de personal (Rodríguez et al., 2016)

Por otro lado, para Brodie (1995) la intención de rotación está relacionado con varios factores como: la edad, la satisfacción laboral, la ocupación, la imagen laboral, etc... (Rodríguez et al., 2016) Harrington, Bean, Pintello y Mathews (2001) indican entre otros, como principal indicador al estudiar la intención de renunciar a un trabajo: los bajos niveles de satisfacción e insatisfacción laboral. (Rodríguez et al., 2016).

Gómez-Mejía, Balkin y Cardin (1997) indican que otro motivo de abandono puede ser que el colaborador no encuentre su trabajo atractivo, debido a malas condiciones de trabajo, poco sueldo, malas relaciones con su supervisor, etc... la decisión de irse de la empresa será una mezcla de insatisfacción con el empleo actual y la posibilidad de encontrar una mejor alternativa.

Vemos entonces que la satisfacción laboral y otros factores, juegan un rol importante al momento que el trabajador decide permanecer o dejar la empresa; dejando la posibilidad de generar la rotación de personal. De este modo, podemos inferir que existe una relación entre ambos fenómenos organizacionales: satisfacción laboral y rotación de personal.

2.2 Antecedentes empíricos de la investigación

Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008) en su estudio de “Factores que originan la rotación en las empresas mexicanas”, se trató de un estudio descriptivo de enfoque cuantitativo y cualitativo. Se aplicaron entrevistas y encuestas en donde se utilizó un cuestionario tipo Likert a 20 ejecutivos.”, concluyeron que: Las principales causas de rotación de personal son: la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación.

Sanzana y Chiang (2017) en su estudio de “Relación entre implicación laboral y satisfacción del trabajador en colegios de una provincia de Chile”, afirman que: En

relación a la hipótesis de investigación, ¿Existe una relación positiva entre la implicación laboral y la satisfacción laboral en los trabajadores de colegios particular-subvencionados de una provincia de Chile?, se observa un grado de vinculación entre la implicación laboral y la satisfacción del trabajador, aunque en niveles bajos.

El estudio fue correlacional, utilizando un diseño no experimental transversal, las encuestas fueron realizadas entre Abril y Mayo del 2015, la muestra fue de 169 personas de una población de 291. Se utilizó un cuestionario Likert de 1-5.

Sánchez et al., (2007) en su estudio de “La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros, análisis empírico en la provincia de Córdoba” sostienen que: El colectivo hotelero de Córdoba es un sector formado por una plantilla muy joven que permanece pocos años trabajando en este sector debido a la baja remuneración que percibe en relación con las horas trabajadas, con la existencia de turnos de trabajo rotatorios y con las pocas expectativas de promoción en base a su nivel académico, ya que más del 52% de los titulados realizan labores inferiores a su categoría profesional, originando un grado de insatisfacción personal por el trabajo desarrollado en este colectivo y, por tanto, no considerándose implicados con los objetivos y fines de la empresa.

Se tomó una muestra de 172 trabajadores de hoteles en la ciudad de Córdoba (España) y que pertenecían a una población de 1,010 personas. Las encuestas y entrevistas se realizaron desde noviembre 2016 hasta enero 2017, se utilizó un nivel de confianza de 95% y un error de 3.5%. Se utilizó un cuestionario Likert de 1-5.

Ccollana (2014) en su estudio “Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores”, afirma que: Acorde a los resultados se asevera que la relación entre la rotación de personal y el absentismo con la productividad de los operarios en la empresa Ángeles Eventos en el 2010 sí es significativa. Puesto que al analizar estadísticamente ambas variables se observó algunas variaciones; sin embargo, éstas no inciden de forma directa con la productividad.

En cuanto a la relación entre la rotación de personal y la productividad, se demostró que la relación sí es significativa. Con relación a la relación entre el absentismo laboral y la productividad, se comprobó que dicha relación sí es significativa.

Finalmente se concluye lo siguiente: la edad es predominante, ya que los operarios jóvenes presentan mayor inestabilidad laboral. La formación académica es necesaria para seguir creciendo y la obtención de nuevas oportunidades, ya que la falta de desarrollo profesional y la monotonía conllevan al desgano y aburrimiento. Asimismo el salario es un factor para los operarios puesto que genera lealtad.

El diseño de investigación utilizado fue correlacional-cuantitativo, fue un muestreo probabilístico aleatorio simple, la población fue de 85 trabajadores. Se utilizó un cuestionario Likert de 1-7.

Ortiz y Cruz (2018) en su estudio “Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora”, confirman que: Tras haber hecho todo el análisis y el procesamiento de los datos llegamos a la conclusión de que en la empresa Comercial Mexicana Mega Jiutepec, SI existe una satisfacción laboral, es decir, de los 30 trabajadores que se tomaron en forma aleatoria, pero que sus departamentos fueron seleccionados como ya anteriormente se mencionó, dan respuestas positivas en cuanto a la satisfacción laboral dentro de la empresa en la que laboran. Mencionado que se sienten parte importante de la empresa, que están satisfechos con el puesto que desempeñan, que es satisfactorio el trato que reciben por parte de sus jefes, subjefes, de las áreas como Recursos Humanos, y Gerencia, además de que reciben apoyo de las otras áreas.

La muestra fue aleatoria de 30 trabajadores y se utilizó un cuestionario Likert de 1-4 con 47 items a calificar. Se obtuvo un alfa de Cronbach de 8.5%

Cabrera, Ledezma y Rivera (2011) en su investigación “El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León”, sostienen que: Los resultados de este estudio el 94.12% de los encuestados afirma que la rotación de personal afecta la productividad y la eficiencia de los obreros. Además queda reflejado en los resultados que el 64.71% de la rotación es voluntaria, por lo que la empresa no tiene control sobre este fenómeno y el 76.47% afirma que ha tenido retrasos a causa de rotación

de personal. Lo que evidencia que la rotación de personal es un serio problema para las compañías, debido a que, a pesar de la relativa facilidad con la que pueden recuperar personal, este nuevo personal tiene que adaptarse a la dinámica del grupo, lo que trae como consecuencia pérdidas de productividad y de eficiencia de grupo.

Se realizó un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo correlacional. Se obtuvo una muestra de 17 empresas de una población de 31.

Como podemos observar en los trabajos de investigación que han sido realizados por diferentes autores y en distintas partes del mundo, incluyendo nuestro país, por medio de las encuestas realizadas a distintos rubros empresariales, se concuerda que la rotación de personal está relacionada con la satisfacción laboral del trabajador, en algunos casos se nombran los factores como el salario y los turnos de trabajo, los cuales influyen directamente con la satisfacción laboral y son determinantes para tomar la decisión del trabajador en dejar su puesto de trabajo. Asimismo, observamos distintas variables que también influyen, en menor proporción afectando el rendimiento de los colaboradores, y por ende la satisfacción laboral baja de nivel y como resultado la rotación de personal es inminente.

Por otro lado, las empresas también indican que esta rotación de personal, impacta directamente en la productividad de la organización y por ende incrementan los costos operativos y de personal nuevo para cubrir las posiciones faltantes, a estos costos se añaden los de capacitación e inducción para el nuevo personal, el cual se espera se mantenga en la empresa.

2.3 Contexto de la investigación

En los casinos se vive un ambiente de lleno de adrenalina por el hecho de estar apostando dinero, la ilusión de ganar algo y llevarlo a casa, pero este entusiasmo y adrenalina es percibida diariamente por los trabajadores de primera línea quienes son los que tienen contacto directo con los clientes, por ello, no sólo los trabajadores deberán adecuarse al trabajo nocturno o rotativo, sino también a los estados de ánimo que tendrán los clientes durante su estadía en la sala de entretenimiento.

En el Perú, de acuerdo al reglamento de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, todas las operaciones y actividades de explotación de juegos de azar, pueden realizarse las 24 horas del día, salvo los juegos de casino, mesas, que tienen una hora de apertura desde las 18:00 horas hasta la hora de cierre 06:00 del día siguiente. (Mincetur, 2018)

La forma de apostar en el casino variará de acuerdo a las opciones que presente la sala, puede ser un juego de máquina tragamonedas o una mesa, por ejemplo, de Black Jack, esto indica que el personal dentro del casino deberá conocer al milímetro cada tipo de juego y cada regla que existe mientras se desarrolla el juego, entonces podremos concluir que necesitará la capacitación y conocimientos adecuados para realizar sus funciones tranquilamente para no cometer errores durante su operación.

Asimismo, el dinero puede verse en cantidades exorbitantes dentro de un casino, por ello, existe también un área responsable para la recaudación del dinero diariamente, esto conlleva a la responsabilidad y concentración del colaborador para cumplir con sus funciones a cabalidad, mientras el área de seguridad supervisa que todas las transacciones sean realizadas transparentemente.

Como toda empresa, será necesario contar con personal experimentado para la realización y adaptación a estas funciones y también con algunas habilidades extra, que dicho sea de paso, no presentan mayor desafío para realizarlas bajo un marco de capacitación constante. Entonces, sí estamos frente a una empresa, sólo, con características distintas, pero que las funciones pueden ser realizadas ¿Porque muestran una alta rotación de personal? ¿Qué es lo que se esconde detrás de todo este mundo nocturno y lleno de juegos?

Es por ello, que se realiza este trabajo de investigación, para poder encontrar los factores que están afectando directamente al colaborador y empujándolo a buscar nuevas alternativas laborales, es el objetivo poder determinar cuáles son estos factores que están influyendo en la intención de rotación de personal.

2.4 Hipótesis

De acuerdo a la revisión de la literatura, la satisfacción laboral estaría afectada por dos grandes dimensiones, la primera es denominada factores de higiene, que no originan motivación, ya que sólo contribuyen a disminuir o eliminar los niveles de insatisfacción laboral. Y la segunda, los factores motivadores que ayudan a generar en el empleado un alto nivel de motivación e incrementar la satisfacción del colaborador. (Manso, 2002)

Asimismo, podemos determinar que la satisfacción laboral es una combinación de situaciones físicas y psicológicas, por condiciones laborales, las cuales determinarán que el colaborador se sienta satisfecho con su trabajo. (Hoppock, 1935).

Cuando la empresa desee motivar al colaborador, deberá tener en consideración que las compensaciones, no solamente, pueden ser en dinero sino también extra monetarias, que incluyen las formas de premios sociales y psicológicos, teniendo en cuenta que el reconocimiento y el respeto de otros y las oportunidades de desarrollo personal, y de carrera, también son importantes a considerar como una compensación para el colaborador. Hellriegel (2009)

La empresa debería centrarse también en la capacitación del corto plazo porque ayuda a los trabajadores a desempeñar su trabajo actual, por otro lado, debe de tener en cuenta que el desarrollo, a largo plazo, consiste en educar a los ejecutivos en la visión empresarial y los objetivos de la organización. Werther y Davis (2008)

Un factor encontrado y que se consideraría muy importante en este contexto es la flexibilidad de los horarios de los colaboradores, ya que puede reducir algunas de las causas de impuntualidad y ausentismo. Bohlander y Snell (2009). Asimismo, no es favorable la falta de sueño en el trabajo, ya que puede perjudicar significativamente la salud, el humor, la capacidad cognitiva y la productividad. Guías HBR (2014)

Se ha visto también que, cuando se descuidan a los trabajadores tiende a subir el absentismo, los conflictos y la tasa de rotación, todo esto genera un alto costo para la empresa, ya que no sólo se consideran los gastos de reclutamiento y selección, sino a

todos los que se originan desde su contratación hasta su desvinculación de la empresa. Werther y Davis (2008)

Todas estas dimensiones identificadas nos brindan información de los factores que deberán tenerse en cuenta para que el colaborador se sienta conforme dentro de su organización. Se puede observar que la satisfacción laboral sería el determinante para permanecer o desligarse de la empresa y de ocurrir una separación voluntaria, generaría rotación de personal, siendo el trabajador quién abandonaría la empresa porque las condiciones laborales no son las adecuadas.

Asimismo, generaría un impacto en el beneficio que desea la empresa ya que, si no existe satisfacción laboral en el colaborador, su rendimiento no sería el esperado y por ende sus actividades no serán realizadas de la mejor manera, y como consecuencia no se lograrían los objetivos planeados por la compañía.

Como consecuencia, se considera que la satisfacción laboral es un factor importante a tener en cuenta en las organizaciones ya que, contribuye, a lograr objetivos tanto a nivel del trabajador y de la empresa, por lo cual es necesario identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal.

2.4.1 Hipótesis Principal:

H1: La percepción de la satisfacción general laboral tiene una relación negativa con la intención de rotación de personal en casinos y tragamonedas.

Asimismo, deseamos conocer más acerca de cómo estos factores, independientemente, cómo se relacionan con la rotación de personal en casinos y tragamonedas. Por ello, proponemos nuestras hipótesis secundarias.

2.4.2 Hipótesis Secundarias:

H2: La modalidad de régimen laboral rotativo es una variable significativa que puede ocasionar insatisfacción laboral en el personal de casinos y tragamonedas.

H3: La posibilidad de promocionar es una variable significativa que puede ocasionar insatisfacción laboral en el personal de casinos y tragamonedas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativa ya que, nuestra hipótesis se someterá a prueba mediante el uso de diseños de investigación apropiados, los datos serán producto de mediciones que se representarán mediante números con la finalidad de intentar predecir y explicar el fenómeno investigado, y generalizar los resultados encontrados en el segmento escogido. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Por otro lado, se considera un estudio no experimental porque no hay manipulación de variables. Finalmente, es un estudio con diseño transversal, descriptivo y explicativo ya que, los datos se obtendrán en un solo momento y como parte de la investigación es conocer el grado de asociación, directa o inversa, entre las variables que se han escogido. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población objetivo

Selltz et. al. (1980) consideran a la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Para este estudio, la población objetivo está conformada por todos aquellos trabajadores de los 17 casinos y 355 salas tragamonedas ubicados en la ciudad de Lima, Perú. (Mincetur, 2018). Se desconoce el número total de trabajadores.

3.2.2 Método de muestreo

“Para el proceso cuantitativo la muestra es un sub grupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos (...) ésta debe ser representativa de dicha población.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.173)

Para este estudio se utilizó el tipo de muestreo denominado “muestreo no probabilístico” o “muestreo de oportunidad”; sino de causas que están relacionadas con las particularidades de la investigación y las decisiones del investigador. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Para este caso se tiene acceso a grupos (en redes sociales) de colaboradores de casinos y tragamonedas que laboran actualmente y que a su vez pueden re-enviar dicha encuesta a otros trabajadores. En esta investigación la muestra estuvo conformada por sujetos que aceptaron voluntariamente formar parte del estudio, fueron captados a través de una página electrónica relacionada con el tema de casinos y tragamonedas, la cual forma parte el investigador.

3.2.3 Tamaño de la muestra

El número final de la muestra está conformada por 103 personas que cumplieron, efectivamente, con estar laborando actualmente en casinos y tragamonedas de Lima y que, voluntariamente aceptaron llenar la encuesta.

3.3 Método de recolección de datos

3.3.1 Instrumentos de medición

El cuestionario está conformado por 32 preguntas, las cuales incluye 1 pregunta filtro que permitirá sólo trabajar con las personas que se encuentren actualmente laborando en casinos y tragamonedas, 8 preguntas para el análisis de los datos demográficos que nos permita conocer las características del personal, 17 para la escala general de satisfacción, que nos brindará la información acerca del nivel de satisfacción actual del personal de casinos tragamonedas y 6 preguntas para la intención de rotación, que permitirá conocer si el personal desea, por algún motivo, dejar su empresa.

Los instrumentos utilizados son los siguientes:

a. La escala general de satisfacción

Está conformada por 16 preguntas que permiten conocer la satisfacción general del trabajador y dos sub escalas, las cuales responden a satisfacción de factores intrínsecos y satisfacción de factores extrínsecos, adicionalmente, el cuestionario utiliza una escala Likert que va de 1 (Muy insatisfecho) hasta 7 (Muy satisfecho) puntos que puede ser llenado con facilidad por el trabajador.

La puntuación total de la escala fluctúa entre 16 y 112, de manera que una mayor puntuación indica mayor satisfacción laboral, por otro lado, las sub escalas fluctúan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 9 y 63 (satisfacción extrínseca).

Tabla 5: Escala general de satisfacción

Dimensión / Factor: Intrínseco

La Libertad para elegir tu propio método de trabajo.

El reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.

Responsabilidad que se te ha asignado.

La posibilidad de utilizar tus capacidades.

Tus posibilidades de promocionar.

La atención que se presta a las sugerencias que haces.

La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.

La modalidad del régimen laboral rotativo. *

Considerando todos los aspectos, como te sientes en tu trabajo en general *

Dimensión / Factor: Extrínseco

Las condiciones físicas de trabajo.

La relación con tus compañeros de trabajo.

Tu superior inmediato.

Tu salario.

Relaciones entre dirección y trabajadores de tu empresa.

El modo en que tu empresa está gestionada.

Tu horario de trabajo.

Tu estabilidad en el empleo.

*Preguntas adicionales.

Fuente: Adaptado de Warr, Cook y Wall, 1979

Para la prueba de Escala General de Satisfacción, se usará la escala de Likert de 7 puntuaciones:

1. Muy insatisfecho.
2. Insatisfecho.

3. Moderadamente insatisfecho.
4. Ni satisfecho ni insatisfecho.
5. Moderadamente satisfecho.
6. Satisfecho.
7. Muy satisfecho.

b. Cuestionario de intención de renuncia voluntaria

Está conformado por 6 preguntas (una de ellas es negativa), asimismo, el cuestionario utiliza una escala Likert que va de 1 (Totalmente en desacuerdo) hasta 5 (Totalmente de acuerdo) puntos que puede ser llenado con facilidad por el trabajador. La puntuación total de la escala fluctúa entre 6 y 30, de manera que una mayor puntuación indica la mayor intención del trabajador de retirarse de la empresa.

Tabla 6: Cuestionario de intención de renuncia voluntaria

Dimensión / Factor: intención de renuncia

Para mi este trabajo es provisional.

Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, ¿cambiaría de empresa?

No me importaría cambiar de empresa.

Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda.

Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual.

A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa.

Fuente: González-Romá, Merí, Luna y Lloret, 1992

Para el cuestionario de intención de renuncia voluntaria, se usará la escala de Likert de 5 puntuaciones:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
4. Indiferente.
5. De acuerdo.
6. Totalmente de acuerdo.

3.3.2 Validación de instrumentos por expertos

El instrumento utilizado para este trabajo fue extraído de una investigación empírica “La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú”, Cainicela F. y Pazos P. (2016). Los autores de dicha investigación, utilizaron entre otros, el cuestionario de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall (1979) y el cuestionario de intención de rotación de personal de Gonzáles-Roma, Merí, Luna y Lloret, (1992).

Para efectos de esta investigación se añadieron 2 preguntas al cuestionario de satisfacción laboral: “La modalidad del régimen laboral rotativo” y “Considerando todos los aspectos, ¿Cómo te sientes con tu trabajo en general?”, 1 pregunta filtro: “¿Actualmente trabaja en casinos o tragamonedas?” y 8 preguntas demográficas. El total de preguntas fue de 32 y para ello se realizó la validación por parte de la experta en Psicología, Varinia Bustos, profesora de la Universidad ESAN, quién aprobó y validó el cuestionario.

3.4 Método de análisis de datos

Una vez realizadas las encuestas, se procedió al análisis estadístico e inferencial que permita responder a las hipótesis planteadas, se utilizará el programa Stata/ SE 13.0 Statistics / Data Analysis, el cual ayudará a reconocer las estadísticas básicas del modelo, la distribución de los datos, regresiones, significancia del modelo y evaluaciones.

Tabla 7: Ficha técnica de la investigación

Universo	Trabajadores de casinos y tragamonedas de Lima, Perú.
Tipo de investigación	No experimental.
Diseño de la investigación	Descriptivo y corte transversal.
Alcance de la investigación	Descriptivo.
Tipo de Muestreo	Muestreo de oportunidad.
Muestra	Trabajadores de casinos y tragamonedas de Lima, Perú.
Herramienta aplicada	Encuesta auto suministrada.
Número de muestra	103.
Período de recolección de datos	Noviembre 2018.
Análisis estadístico	Stata/ SE 13.0 Statistics / Data Analysis, análisis descriptivo, correlacional.

Fuente: Elaboración propia

3.5 Desarrollo de Prueba piloto

3.5.1 Procedimiento

Para la realización de las encuestas se utilizó la herramienta Google Forms, una aplicación en google drive, la cual permite realizar formularios y encuestas para adquirir estadísticas sobre la opinión de las personas de una manera más práctica vía online. (Ramirez, 2013). La encuesta fue enviada a través de Facebook, LinkedIn y la aplicación de WhatsApp a todas las personas que cumplan con las características de la muestra. El cuestionario fue llenado de forma voluntaria, anónima y con el consentimiento de la persona.

Una vez que se obtuvieron más de 100 personas que cumplan con las características de la muestra, se procedió al cierre del formulario. La pregunta filtro: ¿Actualmente trabaja en casinos y tragamonedas? permitió identificar 11 personas, de las 114 que llenaron el formulario, que no estaban laborando actualmente en casinos y tragamonedas, y fueron retiradas, trabajando así solamente con una muestra de 103 personas. Las personas que llenaron la encuesta pertenecen a 13 casinos y 13 salas tragamonedas de Lima, Perú y a 16 posiciones distintas.

Luego de ello, se descargaron los datos en una hoja de cálculo para la elaboración de la base de datos, para ser procesada usando el sistema Stata/ SE 13.0 Statistics / Data Analysis y realizar la prueba de confiabilidad llamada método del Alfa de Cronbach y encontrar la fiabilidad del instrumento. Seguidamente, en una hoja de cálculo Excel, se procesaron los puntajes de cada uno de los cuestionarios y las preguntas demográficas.

Una vez que se obtuvo la puntuación total del cuestionario de satisfacción laboral se procedió a dividirla por cada dimensión, intrínseca y extrínseca, y también se realizó el cálculo de las puntuaciones por cada dimensión. De la misma manera, el cuestionario de intención de rotación fue procesado y finalmente para cada total se realizó un histograma el cual describe los resultados obtenidos.

Finalmente, en el programa Stata/ SE 13.0 Statistics / Data Analysis, se realizaron las regresiones entre la variable dependiente y las independientes hallando las variables más significativas que puedan explicar los objetivos de nuestra investigación.

3.6 Resultados preliminares de la prueba piloto

3.6.1 Confiabilidad de los instrumentos

Para determinar que la fiabilidad de los instrumentos escogidos, se realizará la prueba del alfa de Cronbach con la finalidad de que los ítems medidos bajo la escala de Likert, midan un mismo constructo, que son variables subyacentes que representan y miden un concepto teórico (Hernández, 2010), y se encuentren altamente relacionados entre sí. Podremos determinar la fiabilidad de los cuestionarios comparando los resultados del alfa con la siguiente tabla:

Tabla 8: Medidas de confiabilidad del Alfa de Cronbach

Valor del alfa	Mayor - Menor	Referencia	Consistencia
Coeficiente alfa	>	0.9	Excelente
Coeficiente alfa	>	0.8	Bueno
Coeficiente alfa	>	0.7	Aceptable
Coeficiente alfa	>	0.6	Cuestionable
Coeficiente alfa	>	0.5	Pobre
Coeficiente alfa	<	0.5	Inaceptable

Fuente: Elaboración propia George y Mallery (2003, p. 231)

Se utilizó el programa Stata/ SE 13.0 Statistics / Data Analysis para la realización de la prueba del Alfa de Cronbach, en las siguientes tablas se muestran los resultados para cada instrumento escogido.

Tabla 9: Alfa de Cronbach para cuestionario general de satisfacción laboral

Test scale = mean (unstandardized items)	
Average interitem covariance:	.544779
Number of items in the scale:	17
Scale reliability coefficient:	0.9124

Para el cuestionario general de satisfacción se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.9124 de confiabilidad y de acuerdo a la tabla 8 podemos interpretar que el instrumento que se está utilizando es excelente.

Tabla 10: Alfa de Cronbach para cuestionario factores intrínsecos

Test scale = mean (unstandardized items)	
Average interitem covariance:	.4567775
Number of items in the scale:	7
Scale reliability coefficient:	0.7885

Asimismo, se realizó la prueba a los factores intrínsecos del cuestionario y se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.7885 de confiabilidad y de acuerdo a la tabla 8 podemos interpretar que el instrumento que se está utilizando, sólo para factores intrínsecos, es aceptable.

Tabla 11: Alfa de Cronbach para cuestionario factores extrínsecos

Test scale = mean (unstandardized items)	
Average interitem covariance:	.5830614
Number of items in the scale:	8
Scale reliability coefficient:	0.8337

De la misma manera, se realizó la prueba a los factores extrínsecos del cuestionario y se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.8337 de confiabilidad y de acuerdo a la tabla 8 podemos interpretar que el instrumento que se está utilizando, sólo para factores extrínsecos, es bueno.

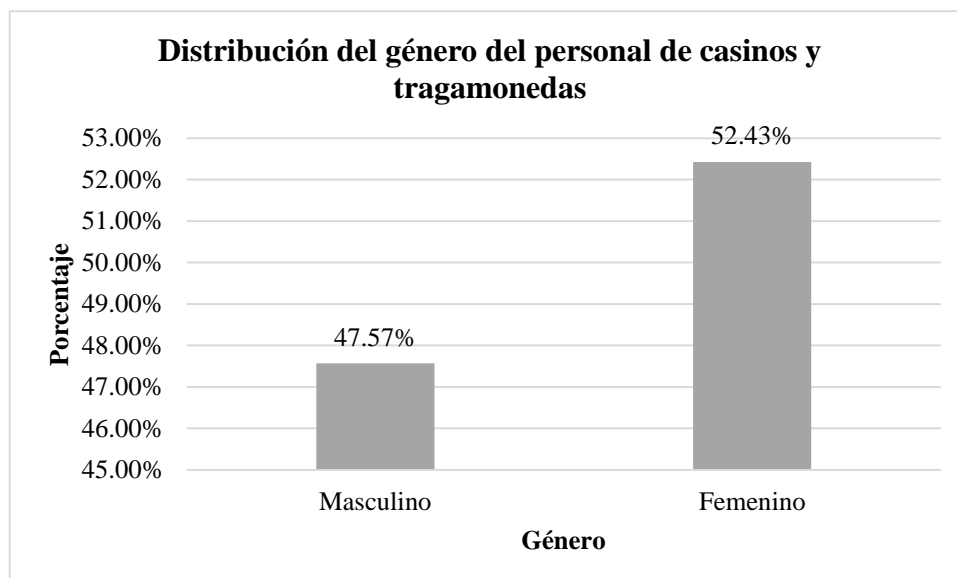
Tabla 12: Alfa de Conbrach para cuestionario de intención de rotación

Test scale = mean (unstandardized items)	
Average interitem covariance:	.3704867
Number of items in the scale:	6
Scale reliability coefficient:	0.7635

Finalmente, se realizó la prueba al cuestionario de intención de rotación y se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.7635 de confiabilidad y de acuerdo a la tabla 8 podemos interpretar que el instrumento que se está utilizando para el cuestionario de intención de rotación es aceptable.

3.6.2 Resultados descriptivos de las variables sociodemográficas

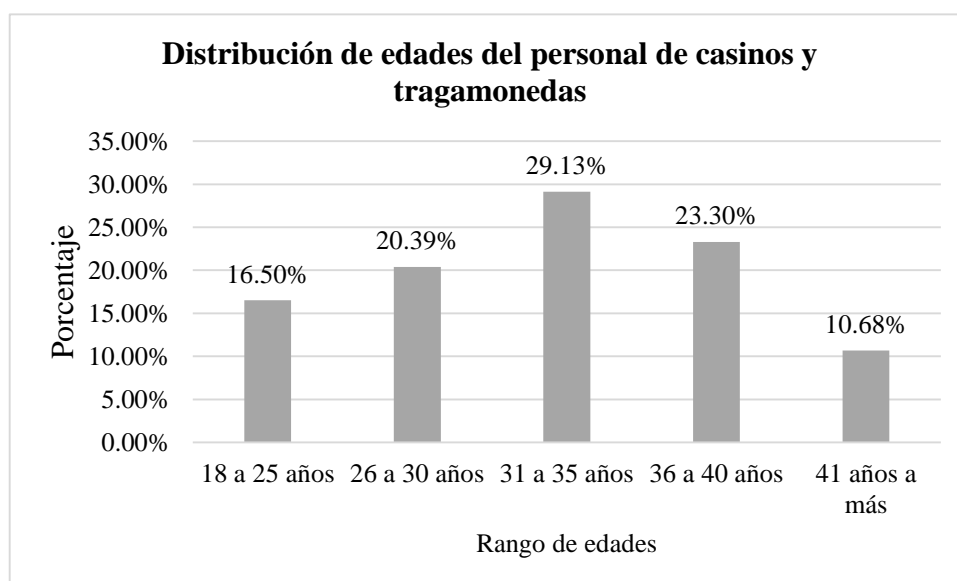
-Género

Figura 2: Distribución del género del personal de casinos y tragamonedas

La figura 2 indica que existe un mayor número de mujeres que laboran en casinos y tragamonedas, superando al porcentaje de hombres por 4.86%.

-Edad

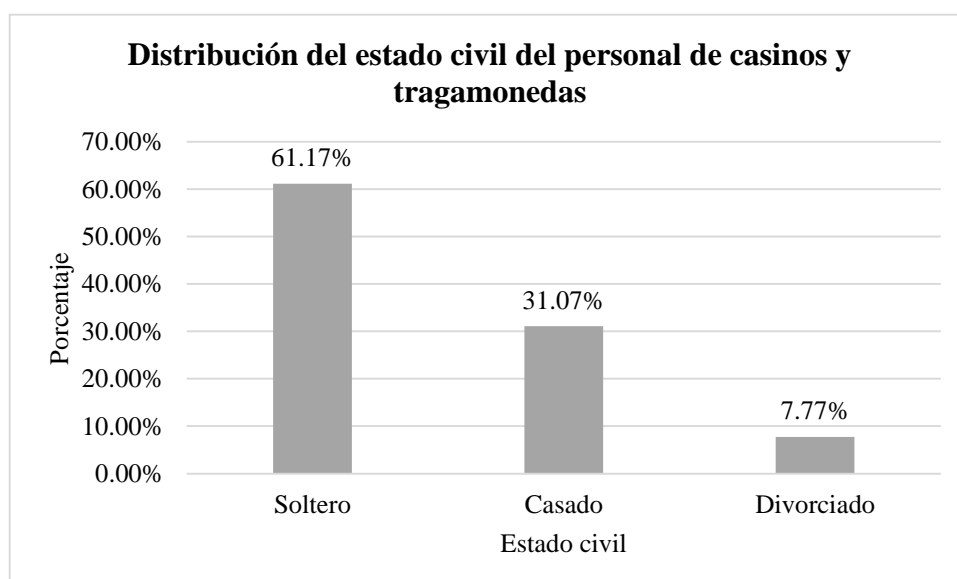
Figura 3: Distribución de edades del personal de casinos y tragamonedas



La figura 3 muestra que las edades mayoritarias del personal de casinos y tragamonedas fluctúan en un rango de 31 a 35 años, y este representa el 29.31% del total de encuestados, Por otro lado, el porcentaje más bajo es de personas mayores de 41 años que representan el 10.68%.

-Estado civil

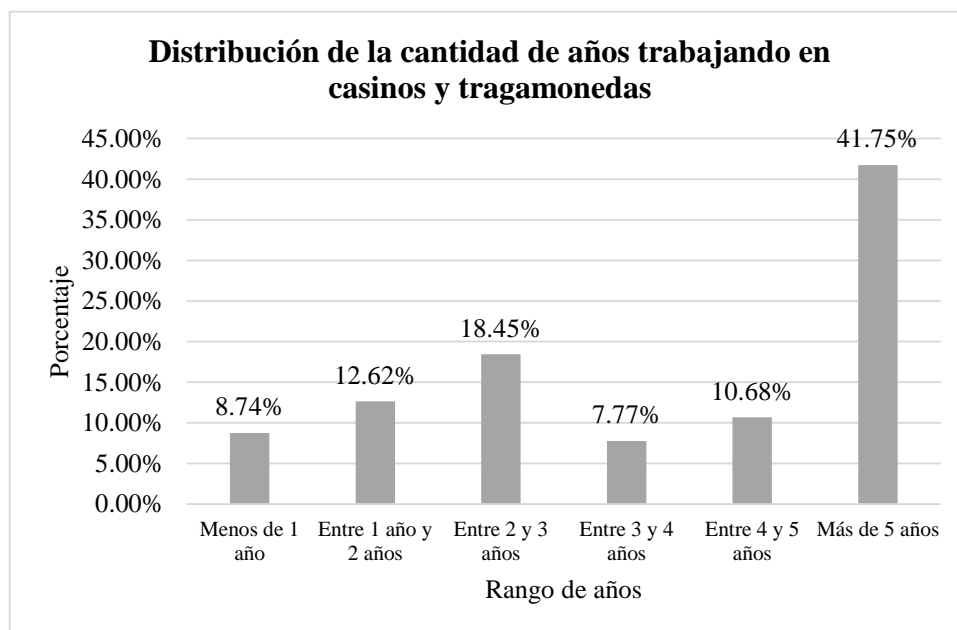
Figura 4: Distribución del estado civil del personal de casinos y tragamonedas



La figura 4 muestra que el estado civil soltero es el que predomina como una característica considerable del personal de casinos y tragamonedas con un porcentaje alto de 61.17%

-Años de trabajo

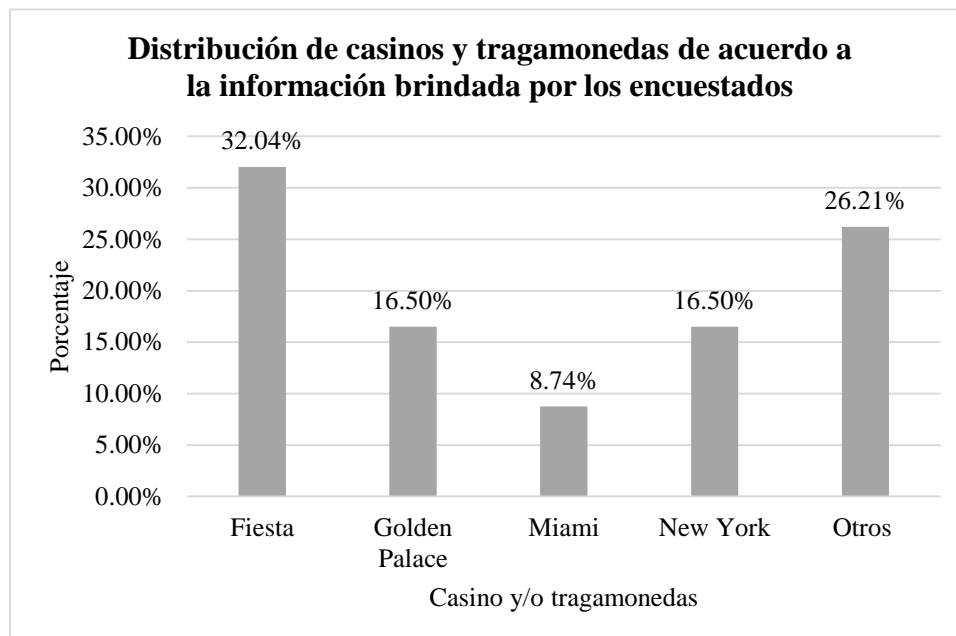
Figura 5: Distribución de la cantidad de años trabajando en casinos y tragamonedas



La figura 5 indica que la experiencia en casinos y tragamonedas es un factor importante dentro de este rubro ya que, muestra que el 41.75% de los encuestados cuenta con más de 5 años laborando en este giro de negocio.

-Casinos y tragamonedas

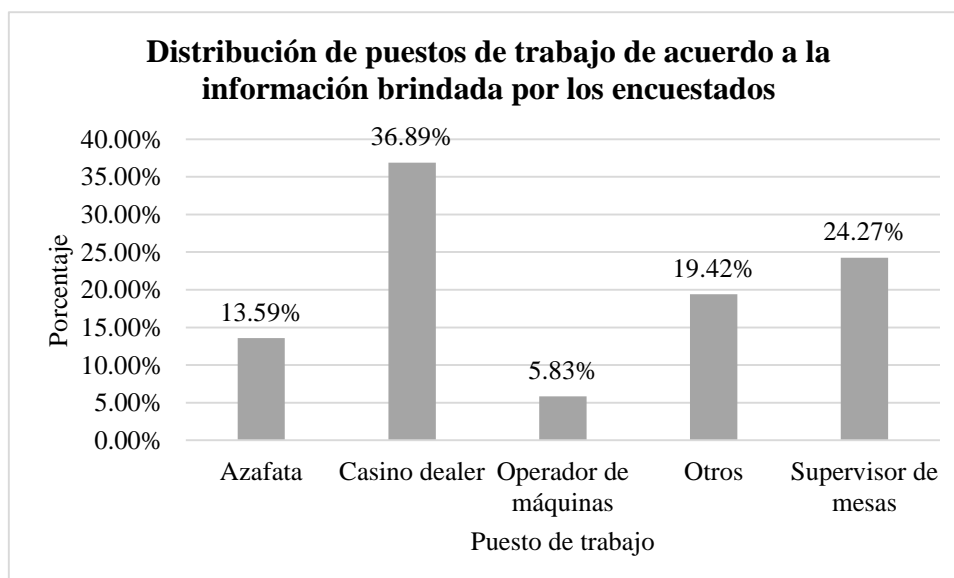
Figura 6: Distribución de casinos y tragamonedas de acuerdo a la información brindada por los encuestados



La figura 6 muestra que el 32.04% de los encuestados pertenece al casino Fiesta, luego de ello, “otros casinos y tragamonedas” con 26.21%. Por otro lado existe un porcentaje igual de encuestados entre el casino Golden Palace y casino New York con 16.50%.

-Puesto de trabajo

Figura 7: Distribución de puestos de trabajo de acuerdo a la información brindada por los encuestados



La figura 7 nos indica que el mayor porcentaje de encuestados desempeña la posición de casinos dealer con un 36.89%, seguidamente por la posición supervisor de mesas con 24.27%, siendo ambas posiciones las más representativas.

3.6.3 Resultados del objetivo general

Determinar la influencia de los factores intrínsecos y extrínsecos de satisfacción laboral en la intención de rotación de personal en casinos y tragamonedas.

Tabla 13: Regresión de intención de rotación versus factores extrínsecos

Intención de rotación	Coefficiente	Error estándar	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
Factores extrínsecos	-0.3223609	0.0601843	-5.36	0	-0.4417504	-0.2029714
Constante	4.685164	0.2780799	16.85	0	4.133528	5.236799

A mayor satisfacción laboral en factores extrínsecos menor es la intención de rotación.

Tabla 14: Regresión de intención de rotación versus factores intrínsecos

Intención de rotación	Coefficiente	Error estándar	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
Factores intrínsecos	-0.2636951	0.0701915	3.76	0	0.4029362	0.1244541
Constante	4.441986	0.3295725	3.48	0	3.788203	0.5095769

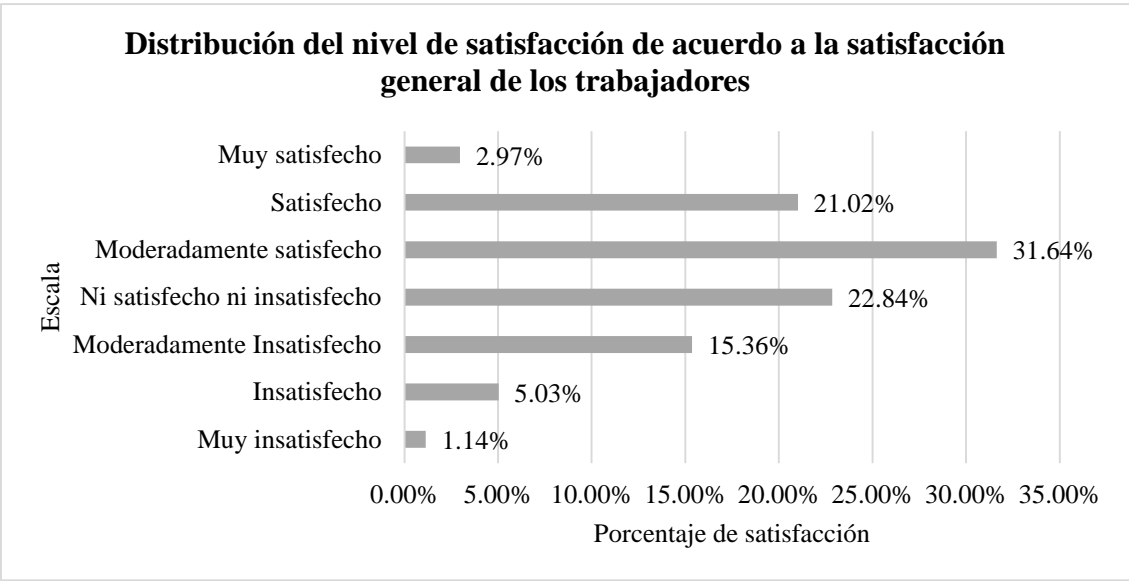
A mayor satisfacción laboral en factores intrínsecos menor es la intención de rotación.

3.6.4 Resultados de los objetivos específicos

3.6.4.1 Objetivo específico 1

Determinar el nivel de satisfacción general del personal de casinos y tragamonedas.

Figura 8: Distribución del nivel de satisfacción general de los trabajadores de casinos y tragamonedas

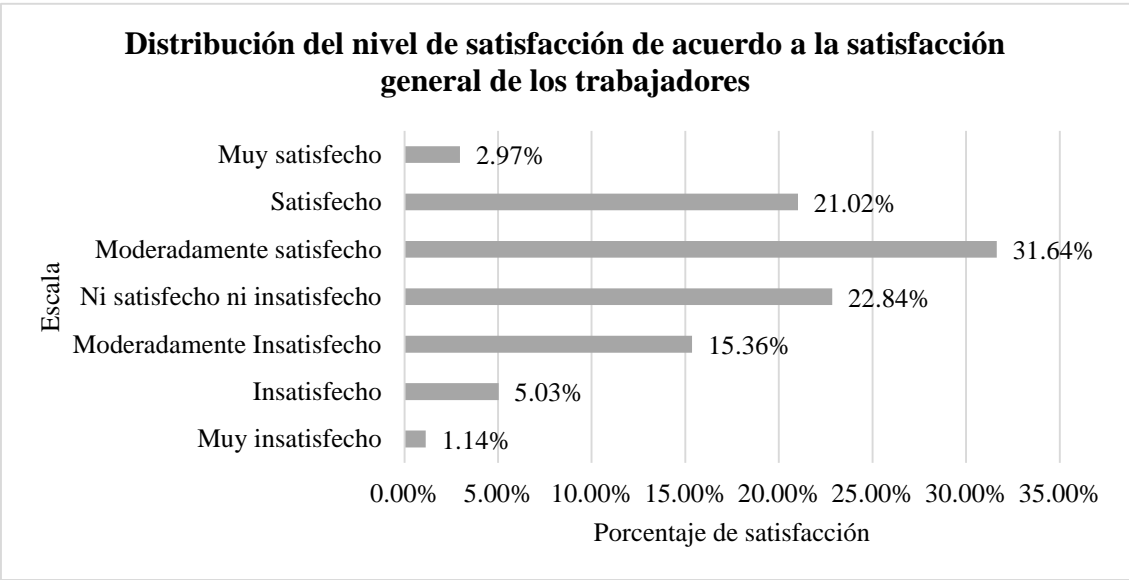


La figura 8 presenta que el 55.63% representa satisfacción.

3.6.4.2 Objetivo específico 2

Determinar el nivel de la insatisfacción laboral del personal de casinos y tragamonedas.

Figura 9: Distribución del nivel de satisfacción general de los trabajadores de casinos y tragamonedas

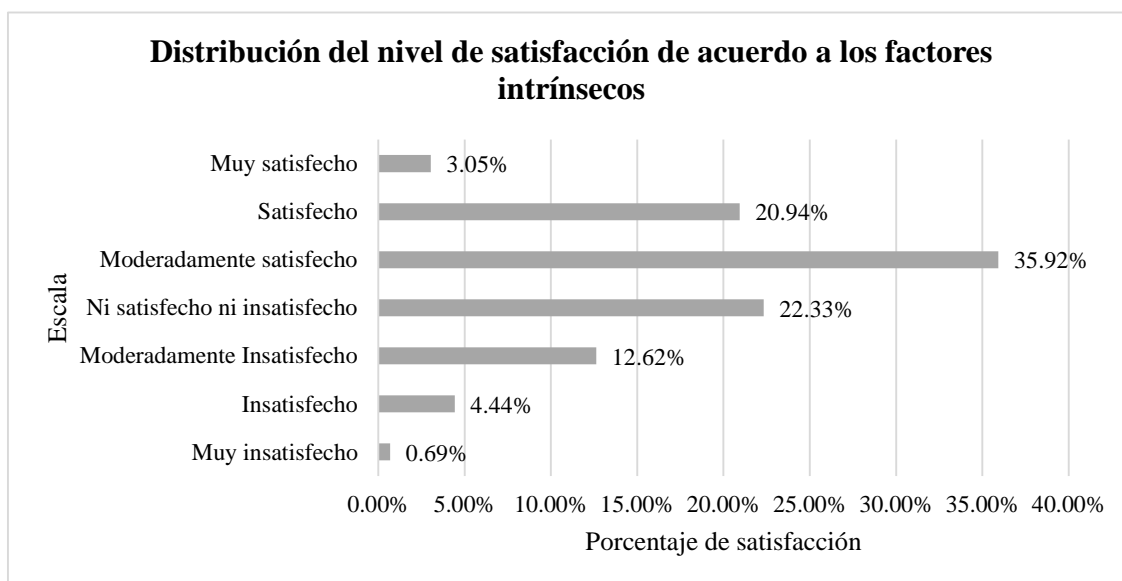


La figura 9 presenta que el 21.53% representa insatisfacción.

3.6.4.3 Objetivo específico 3

Determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto a los factores intrínsecos.

Figura 10: Distribución del nivel de satisfacción de acuerdo a los factores intrínsecos de satisfacción de los trabajadores de casinos y tragamonedas

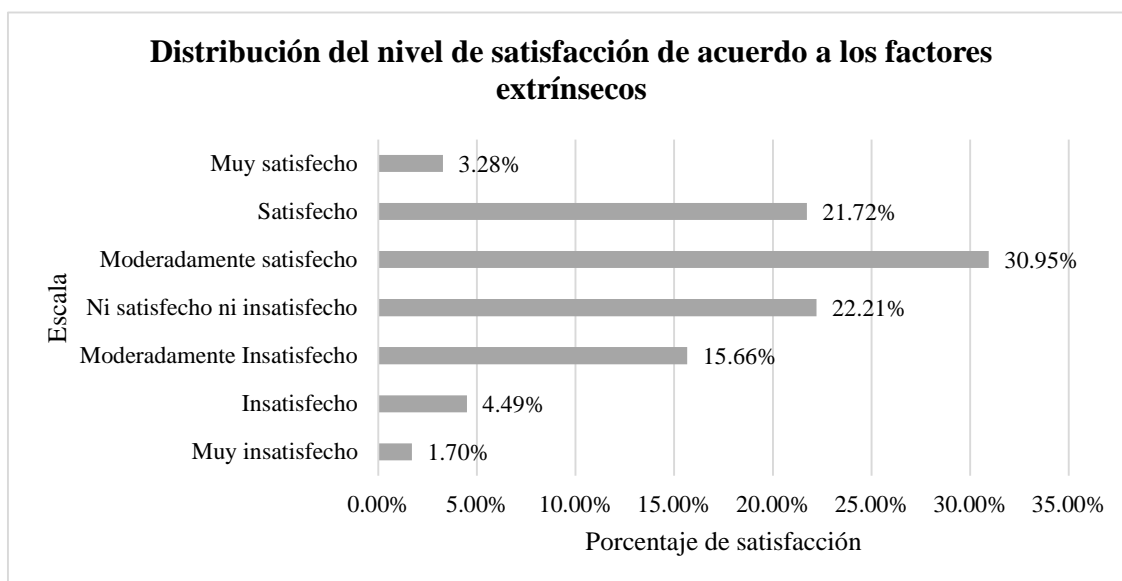


La figura 10 presenta que la mayor parte de los trabajadores presenta nivel moderadamente satisfecho en sus necesidades intrínsecas.

3.6.4.3 Objetivo específico 4

Determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal respecto a los factores extrínsecos.

Figura 11: Distribución del nivel de satisfacción de acuerdo a los factores extrínsecos de satisfacción de los trabajadores de casinos y tragamonedas

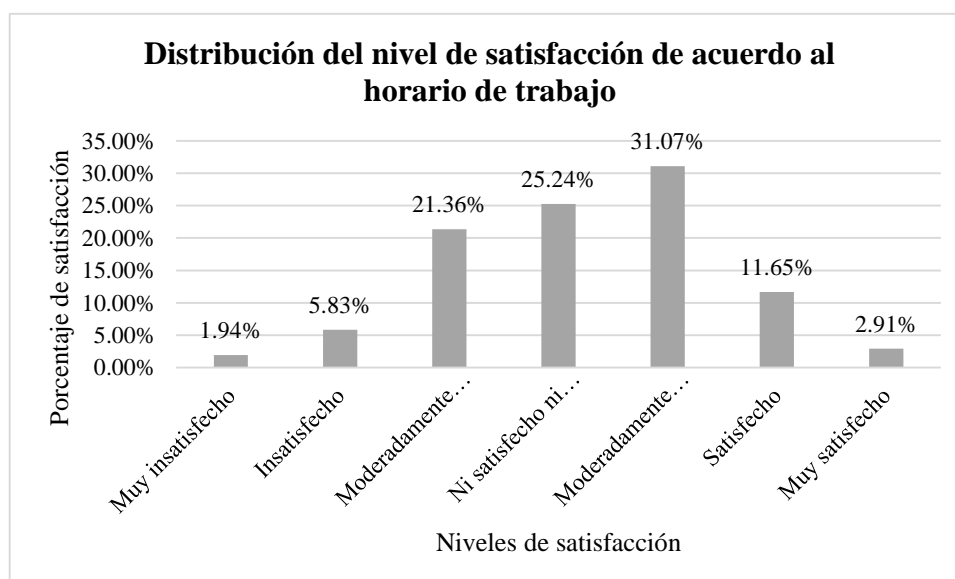


La figura 11 presenta que la mayor parte de los trabajadores presenta nivel moderadamente satisfecho en sus necesidades extrínsecas.

3.6.4.5 Objetivo específico 5

Determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto al horario de trabajo.

Figura 12: Distribución del nivel de satisfacción de acuerdo al horario de trabajo

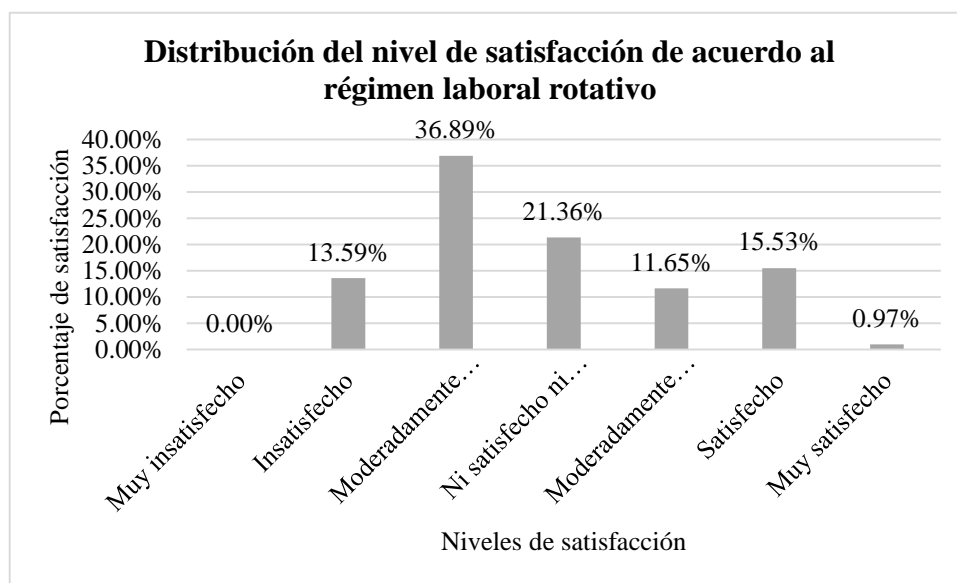


La figura 12 presenta que la mayor parte de los trabajadores presenta nivel moderadamente insatisfecho en relación a su horario de trabajo.

3.6.4.6 Objetivo específico 6

Determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto al régimen laboral rotativo.

Figura 13: Distribución del nivel de satisfacción de acuerdo al régimen laboral rotativo

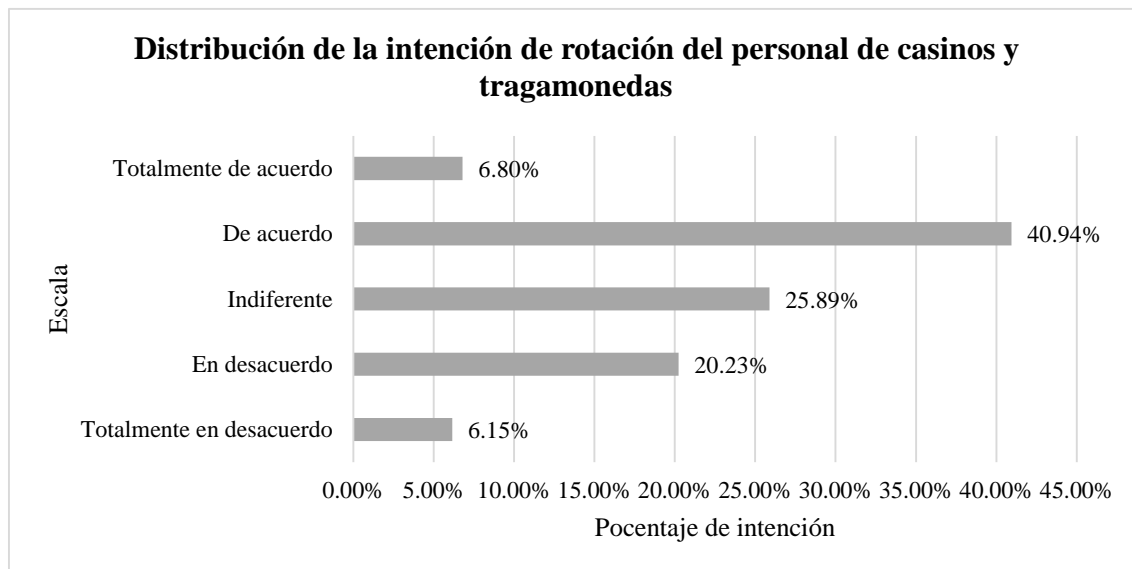


La figura 13 presenta que la mayor parte de los trabajadores presenta nivel moderadamente insatisfecho en relación al régimen laboral rotativo.

3.6.4.7 Objetivo específico 7

Determinar cómo se encuentra la intención de rotación en el personal de casinos y tragamonedas.

Figura 14: Distribución de la intención de rotación del personal de casinos y tragamonedas



La figura 14 presenta que el 40.94% expresa su acuerdo con la intención de rotación.

3.6.4.8 Objetivo específico 8

Determinar cuáles son los factores de satisfacción laboral más relevantes para explicar la intención de rotación del personal de casinos y tragamonedas.

Tabla 15: Regresión de intención de rotación versus factores de satisfacción

Intención de rotación	Coefficiente	Error estándar	t	P>t	[95% Conf. Interval]
Libertad de elegir el método de trabajo	0.0677	0.0670958	1.01	0.316	-0.0657 0.20112
Condiciones físicas de trabajo	-0.135	0.0640655	-2.11	0.038	-0.2626 -0.0078
Reconocimiento por trabajo bien hecho	0.1031	0.0681375	1.51	0.134	-0.0324 0.23856
Relación compañeros de trabajo	0.0063	0.0705469	0.09	0.929	-0.134 0.14658
Responsabilidad que se asigna	-0.099	0.0618843	-1.6	0.114	-0.2218 0.02432
Relación con el superior inmediato	0.0427	0.0631465	0.68	0.5	-0.0828 0.16828
Posibilidad utilizar las capacidades	0.0353	0.0721899	0.49	0.626	-0.1082 0.17887
Salario	-0.039	0.0452475	-0.86	0.392	-0.1289 0.05106
Posibilidad de promoción	-0.064	0.0435227	-1.46	0.147	-0.1503 0.02278
Relación entre la dirección y trabajadores	0.0071	0.079329	0.09	0.929	-0.1506 0.16484

Atención que se presta a las sugerencias hechas	0.0976	0.0642562	1.52	0.133	-0.0302	0.22531
Modalidad de gestión de la empresa	-0.113	0.0661738	-1.71	0.091	-0.2448	0.01838
Variedad de tareas que realizas	0.0551	0.0589102	0.93	0.352	-0.0621	0.1722
Horario de trabajo	0.146	0.0738271	1.98	0.051	-0.0008	0.29281
Modalidad régimen laboral rotativo	-0.25	0.0806655	-3.1	0.003	-0.4101	-0.0893
Estabilidad en el empleo	-0.044	0.0592213	-0.75	0.455	-0.1622	0.07328
Percepción de la satisfacción general	-0.112	0.0906554	-1.24	0.218	-0.2927	0.06784

La tabla 15 presenta como factores de satisfacción explicativos de la intención de rotación a: condiciones físicas de trabajo, relación con el superior inmediato, horario de trabajo, modalidad régimen laboral rotativo, estabilidad en el empleo, percepción de la satisfacción laboral.

3.6.5 Prueba de hipótesis

3.6.5.1 Hipótesis 1

H1: La percepción de la satisfacción general laboral tiene una relación negativa con la intención de rotación de personal en casinos y tragamonedas.

Tabla 16: Regresión de intención de rotación versus percepción de la satisfacción general

Intención de rotación	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
Percepción de la satisfacción general	-0.229	0.0431981	-5.31	0	-0.3149	-0.1435
Constante	4.2704	0.2042202	20.91	0	3.86528	4.67552

Se acepta la hipótesis 1.

3.6.5.2 Hipótesis 2

H2: La modalidad de régimen laboral rotativo es una variable significativa que puede ocasionar insatisfacción laboral en el personal de casinos y tragamonedas.

Tabla 17: Regresión de intención de rotación versus modalidad régimen laboral rotativo

Intención de rotación	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
Modalidad régimen laboral rotativo	-0.25	0.0806655	-3.1	0.003	-0.4101	-0.0893

Se acepta la hipótesis 2.

3.6.5.3 Hipótesis 3

H3: La posibilidad de promocionar es una variable significativa que puede ocasionar insatisfacción laboral en el personal de casinos y tragamonedas.

Tabla 18: Regresión de intención de rotación versus posibilidad de promoción

Intención de rotación	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
Posibilidad de promoción	-0.064	0.0435227	-1.46	0.147	-0.1503	0.02278

Se rechaza la hipótesis 3.

CAPÍTULO IV DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

4.1 Discusiones

Para el objetivo general se concluye que son todos, los factores intrínsecos y extrínsecos, los que influyen en la satisfacción laboral del personal de casinos y tragamonedas, pero se aclara que algunos factores son más significativos que otros. A mayor satisfacción laboral menor será la intención de rotación del personal,

La figura 8 responde a nuestro objetivo específico 1: determinar el nivel de satisfacción general del personal de casinos y tragamonedas. Nos indica el nivel de satisfacción general del personal de casinos y tragamonedas que se siente satisfecho (31.64%) al de los encuestados que se sienten moderadamente satisfecho y el 22.02% satisfecho. Un porcentaje muy bajo muestra que se encuentra insatisfecho 5.03%. Si agrupamos la parte alta de la escala desde muy satisfecho hasta moderadamente satisfecho

nos brinda un porcentaje de 55.63%, podemos entonces confirmar que sí, existe satisfacción laboral en el personal de casinos y tragamonedas.

La figura 9 también responde a nuestro objetivo específico 2: Determinar el nivel de insatisfacción general del personal de casinos y tragamonedas. En el cual podemos determinar el nivel de la insatisfacción laboral del personal de casinos y tragamonedas es de se mantiene bajo.

La figura 10 responde a nuestro objetivo específico 3: determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto a los factores intrínsecos. Nos indica que un alto porcentaje de los encuestados se sienten moderadamente satisfechos en la dimensión de factores intrínsecos (35.92%). Asimismo, el total del porcentaje considerado satisfecho es de 59.91% (agrupando muy satisfecho 3.05%, satisfecho 20.94% y moderadamente satisfecho).

La figura 12 responde a nuestro objetivo específico 4: determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal respecto a los factores extrínsecos. Nos muestra que en la dimensión de factores extrínsecos el nivel de satisfacción total es de 55.95%, el cual incluye los resultados de moderadamente satisfecho con 30.95%, satisfecho con 21.21% y muy satisfecho con 3.28%.

La figura 12 responde a nuestro objetivo específico 5: determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto al horario de trabajo. Nos indica que existe un nivel de satisfacción del 45.63% para la variable horarios de trabajo. (se agruparon los niveles de muy satisfecho 2.91%, satisfecho 11.65% y moderadamente satisfecho 25.24%)

La figura 13 responde a nuestro objetivo específico 6: determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto al régimen laboral rotativo. Nos indica que los trabajadores de casinos y tragamonedas se sienten moderadamente insatisfechos e insatisfechos con el régimen laboral rotativo, ambos porcentajes nos dan un valor de 50.48%.

La figura 11 responde a nuestro objetivo específico 7: determinar cómo se encuentra la intención de rotación del personal de casinos y tragamonedas. Nos indica que sí existe una intención de rotación del 47.74% por parte del personal de casinos y tragamonedas.

Teniendo en cuenta todos los resultados de nuestros objetivos e hipótesis se puede determinar que la probabilidad que un trabajador se incline a pensar más a menudo en otra empresa, que en la misma que está laborando, dependerá inversamente a la satisfacción laboral que sienta en su trabajo, por ejemplo: Si el nivel de satisfacción del colaborador baja, la intención de rotación del personal subirá, generando como consecuencia rotación de personal, pérdida de talento y generación de costos para la empresa, y por el contrario, si la satisfacción laboral del trabajador sube, la intención de rotación bajará y se minimizará el riesgo de que ocurra rotación de personal, manteniendo así, trabajadores satisfechos, motivados y evitando pérdida de dinero para la empresa, que se traduce en menores utilidades.

4.2 Conclusiones

Los factores intrínsecos y extrínsecos son parte fundamental a considerar en la satisfacción laboral del personal de casinos y tragamonedas.

Sí, existe satisfacción laboral en el personal de casinos y tragamonedas, siendo el porcentaje de insatisfacción mucho más bajo (sólo 21%).

El personal de casinos y tragamonedas siente satisfacción tanto en los factores intrínsecos y extrínsecos.

El personal de casinos y tragamonedas siente insatisfacción respecto a la modalidad del régimen laboral rotativo.

Sí, existe una intención de rotación del personal de casinos y tragamonedas, explicada por algunos factores de satisfacción laboral como: condiciones físicas de trabajo, relación con el superior inmediato, horario de trabajo, modalidad régimen laboral rotativo, estabilidad en el empleo, percepción de la satisfacción laboral.

Sí, existe una relación negativa entre la satisfacción general con la intención de rotación de personal en casinos y tragamonedas.

La modalidad del régimen laboral rotativo sí, es una variable significativa que puede ocasionar intención de rotación laboral en el personal de casinos y tragamonedas.

La posibilidad de promocionar no es una variable significativa que puede ocasionar intención de rotación laboral en el personal de casinos y tragamonedas.

CAPÍTULO V REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albertos, A., Bustos, Cantera, C., C., Esteban, Fernández, F., Gonzáles, Lucio, Marcos, M., M., Olloqui & Sanz. (2013). *Experiencias en la dirección y gestión de recursos humanos*. España: Wolters Kluwer España S.A.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Nueva edición. Argentina: Buenos Aires. Ediciones Granica SA.
- Armas, A. & Ormeño, A. (2018). *Modelo de gestión del conocimiento para una empresa de servicio de casinos y tragamonedas* (pp.01-134). Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/622797/5/Armas+da.pdf>
- Billikopf, G. (2003). *Administración laboral agrícola: Cultivando la productividad del personal*. (pp.159-178). Recuperado de: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.pdf>
- Bohlander, G. & Snell S., (2008, 2009). *Administración de recursos humanos* (14a. ed.). México: Cengage Learning Latinoamérica.
- Cabrera, Ana., Ledezma, María & Rivera, Nora. (2011). *El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León*. Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, vol. V, (pp. 83-91). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Cainicela, F. & Pazos P. (2016). *La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú*. Recuperado de: http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1655/Fiorella_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casino, turismo y entretenimiento (2016) *Inicios del juego en el Perú, Historia del rubro*. (Ed.131) Recuperado de: <http://www.revistacasinoperu.com/historia-inicios-juego-peru.html>
- Ccollana, Yunior (2014). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. (pp. 53-62). Recuperado de: http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/08/sme_v5n3_yccollana_Rotaci%C3%B3n-del-personal-absentismo-laboral-y-productividad-de-los-trabajadores.pdf

- Chaparro, D. (2015). *Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología*. (pp.83-88). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231242734009>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5a. ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Cummings, T. & Worley C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8ª. ed.). México: Thomson learning.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica* (5a. ed.). México: Prentice- Hall.
- Dessler, G. & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos Enfoque latino americano* (6ª. Ed.). México: S.A de C.V. Pearson Educación.
- El comercio. (2011). *El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica*. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>
- Figueredo, B. (2012). *CC. Relaciones interpersonales y aspectos de retiro en una empresa del sector de servicios de Bogotá* (Trabajo de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos) Bogotá, Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii M. (2008) *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas* (pp.65-69). Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Francois, A. R. (1975). *Manual de organización* España: Editorial hispano europea.
- García, G., Pérez, L., & Cruz, M. (Comp.) (2016). *Estrés laboral. Experiencias organizacionales. Calidad de vida en el Trabajo*. Editorial académica española, OmniScriptum GmbH & Co. KG.
- George, D. y Mallery, P. (2003). *Spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update* (4ª. ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Guerrero, J., Puerto B., & York, I. (2007) *Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial*. Revista Colombiana de Psicología, vol.16, (pp. 203-234). Recuperado de: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1015/1470>

- Gómez-Mejía L., Balkin D. & Cardy R. (1997). *Gestión de recursos humanos*. United Kingdom: Prentice Hall
- Guías Harvard Business Review (2014). *Controla el estrés en el trabajo*. Harvard Business School Publishing Corporation. España: Editorial Reverté.
- González, M. (2014) *La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización*. Recuperado de: http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154556/1020154556_02.pdf.
- González- Romá, V., Merí, S., Luna, R., y Lloret, S. (1992). *Propiedades psicométricas de un cuestionario para medir la propensión al abandono de puesto de trabajo y de la organización*. Revista de Psicología Social Aplicada, vol. 2 (1), p. 25-42.
- Hellriegel, D., Jackson, S, & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a. ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México: Mc Graw-Hill / Interamericana editores, S.A de C.V.
- Herriko, G. (sf.). *1. Relaciones interpersonales*. Generalidades. Recuperado de: <http://www.ehu.eus/xabier.zupiria/liburuak/relacion/1.pdf>
- Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices: Theory of Careers*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. Estados Unidos: Nueva York.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper, Estados Unidos: Nueva York.
- Ibáñez M. (2005). *Administración de recursos humanos en la empresa* (1ª. ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Manso J. (2002). *El legado*. (pp.78-86). Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849/757>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Mincetur. *Ley 27153* Recuperado de: <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/>
- Mumford, E. (1976). *Work Design and Job Satisfaction*, Business School, Inglaterra: Manchester.
- Ortiz, P. & Cruz L. (2018). “*Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*”. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017

- Pérez J. & Fidalgo M. (1999). *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Recuperado de: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf
- Rahman, M. & Zanzi, A. (1995). *A Comparison of Organizational Structure, Job Stress and Satisfaction in Audit and Management Advisory Systems (MAS) in CPA Firms*», *Journal of Management Issues*, vol. 7, nº 3, (pp. 290-305).
- Ramirez, M. (2013). *Qué es Google Forms* Recuperado de: <https://es.slideshare.net/miguelacho12/qu-es-google-forms>
- Reyes A. (1999). *Administración de personal. Relaciones humanas* (Primera parte). México: Editorial Limusa, SA. de C.V.
- Rodríguez J., Ortiz J., Vera G., Soto J. & Delgado J. (2016). *Satisfacción y rotación laboral en personal de empresas mineras de Arequipa y Cusco*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/84049791.pdf>
- Sánchez, S., López, Tomás & Millán, G. (2007). *La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba*. (pp. 223-249). Recuperado de: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/12921>
- Sanzana R., Lorena & Chiang, M. (2017). *Relación entre implicación laboral y satisfacción del trabajador en colegios de una provincia de Chile*. (pp.83-88). Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/saldetrab/Vol25n1/art04.pdf>
- Torres R. (2016). *Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana del rubro hotelero*. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7169>
- Trabajando.pe (2016). *Satisfacción laboral en el Perú*. Recuperado de: <https://www.trabajando.pe/contenido/noticia/1465598477/Satisfaccion-Laboral-en-Peru-.html>
- Warr P., Cook J. & Wall T. (1979). Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being (pp.77-158). Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (6a. ed.). México: Ciudad Federal. Interamericana Editores.

ANEXOS

1. Matriz de Consistencia

“Los factores de satisfacción laboral que influyen en la intención de rotación y que causan rotación de personal en casinos y tragamonedas”

	Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Instrumento de medida	Fuente
1	¿De qué manera los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral explican la intención de rotación de personal de casinos y tragamonedas?	Determinar la influencia de los factores intrínsecos y extrínsecos de satisfacción laboral en la intención de rotación de personal en casinos y tragamonedas.	La percepción de la satisfacción general laboral tiene una relación negativa con la intención de rotación de personal en casinos y tragamonedas.	Factores de satisfacción laboral.	Encuestas	Trabajadores de Casinos y Tragamonedas.

	Problema secundario	Objetivo secundario	Hipótesis secundaria	Variables	Instrumento de medida	Fuente
1	¿Cuál es el nivel de satisfacción general del personal de casinos y tragamonedas?	Determinar el nivel de satisfacción general del personal de casinos y tragamonedas.		Factores de satisfacción	Encuestas	Trabajadores de Casinos y Tragamonedas.
2	¿Cuál es el nivel de la insatisfacción general del personal de casinos y tragamonedas?	Determinar el nivel de la insatisfacción laboral del personal de casinos y tragamonedas		Factores de insatisfacción	Encuestas	Trabajadores de Casinos y Tragamonedas.
3	¿Cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto a los factores intrínsecos?	Determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto a los factores intrínsecos.		Factores intrínsecos	Encuestas	Trabajadores de Casinos y Tragamonedas.

4	¿Cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto a los factores extrínsecos?	Determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal respecto a los factores extrínsecos.		Factores extrínsecos	Encuestas	Trabajadores de Casinos y Tragamonedas.
5	¿Cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto al horario de trabajo?	Determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto al horario de trabajo.		Horario	Encuestas	Trabajadores de Casinos y Tragamonedas.
6	¿Cómo se encuentra la satisfacción del personal de casinos y tragamonedas respecto al régimen laboral rotativo?	Determinar cómo se encuentra la satisfacción del personal respecto al régimen laboral rotativo.	La modalidad de régimen laboral rotativo es una variable significativa que puede ocasionar insatisfacción laboral en el personal.	Régimen laboral rotativo	Encuestas	Trabajadores de Casinos y Tragamonedas.

7	¿Cómo se encuentra la intención de rotación en el personal de casinos y tragamonedas respecto al régimen laboral rotativo?	Determinar cómo se encuentra la intención de rotación en el personal de casinos y tragamonedas.	Intención de rotación	Encuestas	Trabajadores de Casinos y Tragamonedas.
8	¿Cuáles son los factores de satisfacción laboral más relevantes para explicar la intención de rotación del personal de casinos y tragamonedas?	Determinar cuáles son los factores de satisfacción laboral más relevantes para explicar la intención de rotación del personal de casinos y tragamonedas.	Todos los factores	Encuestas	Trabajadores de Casinos y Tragamonedas.